

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Comunicação Digital Organizacional

A Perceção dos Trabalhadores de uma Autarquia: um estudo de caso

Karen Gregório do Souto

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientadora: Professora Doutora Maria Amélia André Marques

Setúbal, 2013

À minha família.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Amélia Marques, pela disponibilidade, acompanhamento, motivação e partilha de conhecimento, imprescindíveis à concretização deste trabalho.

Ao Professor Doutor António José Almeida, pelo incentivo, preocupação e apoio concedido e ao Professor Rui Brites, pela colaboração prestada.

Agradeço à Câmara Municipal pela aceitação e participação neste estudo e, um agradecimento especial à Dra. Joana Monteiro e ao Dr. Agostinho Gomes pela disponibilidade e cooperação manifestada durante a realização deste trabalho.

À minha Família e Amigos, pelo apoio incondicional, compreensão e energia positiva.

...Muito Obrigada a todos.

“Communication is central to the existence of the organization; it creates and re-creates the structure that constitutes the organization”.

Modaff et al. (2008:3)

RESUMO

Nos últimos anos, a Administração Pública (AP) tem sido palco de grandes e profundas transformações, associadas ao abandono dos modelos de gestão tradicionais fortemente burocráticos e à introdução de sucessivas reformas administrativas, impulsionando as organizações públicas para novos desafios de gestão e práticas organizacionais.

Os esforços associados ao processo de modernização da AP têm por base objetivos de inovação, simplificação, desburocratização, eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, centrando a prioridade na satisfação das necessidades dos cidadãos/utentes.

Neste quadro de mudança das organizações públicas, emerge uma nova cultura organizacional, colocando o ênfase nos seguintes fatores essenciais: (a) a criação de cultura orientada para os objetivos; (b) reforço da comunicação organizacional quer interna quer externa e em particular com o recurso às novas tecnologias de informação e comunicação; (c) comprometimento dos trabalhadores, desenvolvendo mecanismos de participação e envolvimento. Colocando o foco na comunicação digital organizacional, salienta-se que no contexto atual em que vivemos, as organizações enfrentam uma nova dinâmica de produção e transmissão de mensagens e informações organizacionais, bem como de construção do quadro de interação com os seus públicos internos e externos, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes digitais. Garantir a informação e a comunicação adequadas exige o recurso a tecnologias avançadas que suportem desde a recolha, tratamento, disponibilização até à divulgação e partilha de informação. A intranet autárquica surge como um elemento facilitador neste processo.

O presente trabalho de investigação teve como objetivo central compreender a perceção dos trabalhadores de uma autarquia sobre a comunicação digital organizacional. No âmbito do quadro da pesquisa exploratória, a opção metodologia foi a de estudo de caso, escolhendo como caso uma autarquia local. Foram mobilizadas múltiplas fontes de informação para recolha de dados, designadamente, a entrevista aos dirigentes com responsabilidade na área de recursos humanos e de modernização e tecnologias de informação, o inquérito por questionário aos trabalhadores, a análise documental e a observação participante.

Os resultados obtidos indicam que a perceção dos trabalhadores da organização sobre a comunicação digital organizacional, e em particular sobre a operacionalização dos meios e suportes de comunicação digital, é tendencialmente positiva em relação aos fatores de eficácia dos meios e facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo, assim como às vantagens associadas a estes suportes.

Palavras-chave: Modernização da Administração Pública, Comunicação Digital Organizacional, Tecnologias de Informação e Comunicação, Perceções dos Trabalhadores

ABSTRACT

In recent years, the Public Administration has been the scene of great and profound transformations due to the abandon of traditional management models strongly bureaucratic and the introduction of successive administrative reforms, inducing public organizations to new challenges in management and organizational practices.

Efforts related to modernization of the Public Administration are based on innovation objectives, simplification, reducing bureaucracy, efficiency, effectiveness and quality of public services, aiming the priority on meeting the needs of the citizens.

In this context of change and transformation of public organizations, emerges a new organizational culture, which focused on the following key factors: (a) the creation of oriented culture objectives, (b) strengthening of organizational communication both internal and external, and in particular with the use of new information technologies and communication, (c) workers commitment, developing mechanisms of participation and involvement.

Placing the focus on organizational digital communication, we emphasize that in the current context in which we live, organizations face a new dynamic production and transmission of messages and organizational information, as well as building the framework of interaction with their internal and external audiences, taking advantage of new information and communication technologies and digital supports. Ensure the appropriate information and communication requires the use of advanced technologies that support from the collection, processing, dissemination and availability to information sharing. The intranet appears as a facilitator in this process.

The main purpose of this work is to understand the employees' perception of a local public organization on organizational digital communication. To achieve this goal, the methodology chosen was case study, that included the use of multiple sources of information for data collection, namely: interviews of leaders with responsibility in human resources and modernization and information areas, questionnaires to workers, documental analysis and observation.

The results indicate that the employees' perception on organizational digital communication, and in particular the use of digital supports tends to be positive in relation to the effectiveness of the supports and easier access and usability of the information factors, as well as the advantages associated with the use of those supports.

Keywords: Modernization of Public Administration, Organizational Digital Communication, Information and Communication Technologies, Employees' Perceptions

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
 CAPÍTULO 1 – A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	 3
1.1. A Administração Pública e a emergência de um novo paradigma organizacional: principais características e novas exigências.....	3
1.2. Modernização e Inovação da Administração Pública Portuguesa: os principais marcos.....	9
1.3. A Introdução das Novas Tecnologias e dos Suportes Comunicacionais Digitais na Administração Pública.....	16
 CAPÍTULO 2 – A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	 19
2.1. A importância da Comunicação no Contexto Organizacional: conceito e funções.....	19
2.2. Tipos de comunicação no contexto organizacional.....	23
2.3. Redes e fluxos de Comunicação Organizacional Interna.....	24
2.4. Meios e Suportes de Comunicação Interna.....	25
2.4.1. Comunicação Escrita.....	25
2.4.2. Comunicação Oral.....	27
2.4.3. Comunicação Audiovisual.....	28
2.4.4. As Novas Tecnologias de Informação.....	28
2.4.4.1. A Intranet.....	29
2.4.4.2. A Intranet como instrumento da Comunicação Digital Organizacional.....	31
2.4.4.3. O impacto da Intranet na comunicação interna da organização.....	31
2.5. A Comunicação interna enquanto instrumento privilegiado das relações públicas internas e do envolvimento organizacional.....	33
 CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....	 35
3.1. Opções metodológicas.....	35
3.2. Objetivos do estudo.....	36
3.3. Variáveis e dimensões de análise.....	37
3.4. Instrumentos e fontes de informação.....	38
3.5. Análise e tratamento dos dados.....	39
3.6. Inquérito por Entrevista.....	40
3.7. Inquérito por Questionário.....	41

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO.....	43
4.1. Caraterização da autarquia.....	43
4.1.1. Estrutura Organizacional.....	45
4.1.2. Estrutura de Recursos Humanos.....	46
4.1.3. Processo de Modernização e Inovação na Câmara Municipal.....	47
4.2. Comunicação Interna na organização.....	50
4.2.1. Fluxos de Comunicação Interna.....	50
4.2.2. Meios e Suportes Comunicacionais.....	51
4.2.3. Intranet Autárquica.....	52
4.2.3.1. Portal de Recursos Humanos.....	54
4.3. Perceção dos Atores da Organização sobre a Comunicação Digital Organizacional..	54
4.3.1. Perceção dos dirigentes sobre a Comunicação Digital Organizacional.....	55
4.3.1.1. Caraterização sociodemografica.....	55
4.3.1.2. Perceção dos dirigentes sobre a importância da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais.....	55
4.3.1.3. Perceção dos dirigentes sobre o contributo da Intranet autárquica para a comunicação interna da organização.....	58
4.3.2. Perceção dos trabalhadores sobre a Comunicação Digital Organizacional.....	61
4.3.2.1. Caraterização sociodemografica dos respondentes.....	61
4.3.2.2. Perceção dos respondentes sobre a frequência de utilização dos meios e suportes comunicacionais digitais.....	63
4.3.2.3. Perceção dos respondentes sobre a utilização dos meios e suportes comunicacionais digitais.....	65
4.3.2.4. Perceção dos respondentes sobre a utilização da Intranet autárquica....	71
4.3.2.5. Perceção dos respondentes sobre a utilização do Portal de Recursos Humanos.....	75
4.3.2.6. Perceção dos respondentes sobre a satisfação com a funcionalidade dos meios e suportes de comunicação digital.....	76
CONCLUSÕES.....	82
BIBLIOGRAFIA.....	86
APÊNDICES.....	92
ANEXOS.....	151

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 -	Modelo Administrativo Tradicional vs Novo Modelo de Gestão.....	4
Quadro 2 -	Dimensões da Nova Gestão Pública.....	5
Quadro 3 -	Eixos de atuação do Plano de Ação para o Governo Eletrónico.....	12
Quadro 4 -	Suportes de Comunicação Escrita.....	26
Quadro 5 -	Suportes de Comunicação Oral.....	27
Quadro 6 -	Suportes de Comunicação Audiovisual.....	28
Quadro 7 -	Suportes das Novas Tecnologias.....	29
Quadro 8 -	Variáveis e Dimensões de análise.....	37
Quadro 9 -	Meios e Suportes Comunicacionais existentes na CM.....	52
Quadro 10 -	Utilização dos Meios e Suportes Comunicacionais Digitais.....	64
Quadro 11 -	Correlações entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e conteúdo informativo e a frequência de consulta de informação....	67
Quadro 12 -	Correlações entre o Fator 1 - eficácia dos meios e 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo e as vantagens associadas à utilização.....	68
Quadro 13 -	Intranet autárquica: aspetos a melhorar.....	74
Quadro 14 -	Análise do nível de satisfação dos respondentes.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes segundo a idade.....	61
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes segundo o nível habilitacional.....	62
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes segundo cargo/carreira profissional.....	63
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes segundo a antiguidade.....	63
Gráfico 5 - Vantagens associadas à utilização da intranet autárquica.....	72
Gráfico 6 - Nível de satisfação com o funcionamento do Portal RH.....	76
Gráfico 7 - Nível de satisfação (Média).....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo Comunicacional.....	20
---	----

LISTA DE SIGLAS

AP	Administração Pública
AMA	Agência para a Modernização Administrativa
CM	Câmara Municipal
CRP	Constituição da República Portuguesa
CPA	Código do Procedimento Administrativo
CAF	<i>Common Assessment Framework</i> ou Estrutura Comum de Avaliação
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RH	Recursos Humanos
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SAMA	Sistema de Apoios à Modernização Administrativa
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação surge no âmbito do Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, ministrado na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e tem como tema a “Comunicação Digital Organizacional”.

A investigação teve como pergunta de partida: “Qual o papel da Intranet na comunicação interna da organização?”. A pergunta remeteu para duas problemáticas pertinentes, no quadro da gestão de recursos humanos, nomeadamente, a da comunicação organizacional e a da modernização tecnológica, isto é, a da introdução de novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais nas organizações.

O estudo do papel da comunicação digital organizacional assume particular relevância no contexto da Administração Pública e, mais especificamente, da Administração Local, que nos últimos anos tem estado sujeita a vários processos de modernização tecnológica e a uma alteração dos modelos de gestão (fortemente burocráticos), emergindo para uma “Nova Gestão Pública” (*New Public Management*). Este novo paradigma organizacional assenta essencialmente na orientação dos serviços públicos para a satisfação das necessidades, exigências e expectativas dos cidadãos/clientes, na desburocratização de procedimentos, na reengenharia e desmaterialização de processos administrativos, no aumento de qualidade dos sistemas internos e no reforço dos canais de comunicação e participação, sustentado em princípios de eficácia e eficiência organizacional, qualidade, comunicação eficaz e transparente, simplicidade, responsabilidade e gestão participativa (Decreto-Lei nº 135/99, de 22 de Abril).

Neste quadro de mudança, o desafio que as organizações públicas enfrentam é o desenvolvimento de novas práticas organizacionais, “*que pressupõem a defesa de novos valores, a adoção de um estilo de gestão mais assente no trabalho com as pessoas, formas organizacionais mais flexíveis e evolutivas*” (Neves, 2002: 61), pressionando as mesmas para novas práticas de gestão de recursos humanos, tendencialmente mais centradas no envolvimento e na gestão pela cultura. As organizações, enfrentam uma nova dinâmica de produção e transmissão de mensagens e informações organizacionais, bem como de construção do quadro de interação com os seus públicos internos e externos, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes digitais.

Neste contexto, a comunicação organizacional surge como um forte instrumento de gestão, em geral, e a intranet, em particular, definida pelo autor Almeida (2003:110) “*a auto-estrada privada da organização*”, como um meio privilegiado de disponibilização e transmissão de informação, de acesso imediato a documentos internos institucionais, de redução de custos associados à impressão e distribuição de documentos e ainda de partilha e espírito colectivo.

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho de investigação é compreender a perceção dos trabalhadores de uma organização pública local (autarquia) sobre a comunicação digital

organizacional, tendo sido definidos os seguintes objetivos específicos: (a) caracterizar a comunicação interna e os respetivos meios e suportes comunicacionais; (b) compreender a importância da introdução de novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais nas organizações públicas; (c) caracterizar a Intranet autárquica como instrumento de comunicação digital organizacional e compreender o seu impacto na comunicação interna da organização; (d) analisar a perceção dos dirigentes da organização sobre o impacto da introdução das novas tecnologias e dos suportes digitais nas organizações públicas, e mais especificamente, o contributo da intranet autárquica para a comunicação interna; (e) analisar a perceção dos trabalhadores da organização sobre a importância da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais, e em particular a Intranet autárquica, respetiva utilização, relevância e vantagens associadas.

Considerando que a comunicação digital organizacional é um tema emergente e pouco sistematizado ao nível da literatura académica, a opção foi a da pesquisa exploratória, recorrendo-se à metodologia de estudo de caso. Esta metodologia permite identificar um conjunto de variáveis e a relação entre elas.

Como já referido, o objeto de estudo é uma autarquia local, sendo que a escolha prendeu-se essencialmente por ser uma organização que reúne as características necessárias para realizar o estudo de investigação sobre a temática da comunicação digital organizacional.

Tendo em consideração os objetivos supra citados, foram aplicados os seguintes instrumentos de recolha de dados: o inquérito por entrevista, realizada aos dirigentes da organização, com competência na área dos recursos humanos e da modernização e tecnologias de informação; inquérito por questionário, aplicado aos trabalhadores da autarquia que exercem funções de natureza técnica e administrativa (potenciais utilizadores); a análise documental, pressupondo a recolha de informação proveniente de documentos formais e institucionais, disponibilizados pela própria organização e ainda observação participante.

A dissertação está estruturada em quatro capítulos. No Capítulo 1 desenvolve-se a problemática da modernização da Administração Pública, abordando-se as principais características e novas exigências associadas ao conceito da Nova Gestão Pública, a modernização e inovação da Administração Pública Portuguesa (os principais marcos) e ainda a questão da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais na AP. O Capítulo 2 aborda a temática da comunicação organizacional e em particular a comunicação interna das organizações, focando os meios e suportes de comunicação digital. No Capítulo 3 é descrita a metodologia de investigação, identificando os objetivos do estudo, as variáveis e dimensões em análise, bem como os instrumentos e fontes de informação. Por último, o Capítulo 4 centra-se no estudo de caso, procedendo-se à análise e discussão da perceção dos atores da organização, tendo por base os objetivos e as dimensões do estudo.

CAPÍTULO 1 - A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste capítulo aborda-se a temática sobre a Administração Pública, que tem estado sujeita a vários processos de modernização administrativa e tecnológica e a uma alteração dos modelos de gestão, fortemente burocráticos, emergindo para um novo paradigma organizacional. Procura-se compreender as principais características e novas exigências associadas, tendo presente que *“a Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”* (Constituição da República Portuguesa, título IX, artigo 266º, nº 1).

1.1. A Administração Pública e a emergência de um novo paradigma organizacional: principais características e novas exigências

Nos últimos anos, o contexto da Administração Pública (AP) tem sido palco de grandes e profundas mudanças, associadas ao abandono dos modelos de gestão tradicionais fortemente burocráticos e à introdução de sucessivas reformas administrativas, impulsionando as organizações públicas para novos desafios de gestão e práticas organizacionais, *“mais adequadas às exigências atuais, que pressupõem a defesa de novos valores, a adoção de um estilo de gestão mais assente no trabalho com as pessoas, formas organizacionais mais flexíveis e evolutivas”* (Neves, 2002:61). Segundo a autora, a AP tem sofrido alterações significativas ao nível do seu conteúdo e nas respetivas formas de intervenção, (...) *bem reveladoras da influência do ambiente em que se insere e da necessidade do reforço de uma atuação pró-ativa*” (Neves, 2002:33).

Este quadro de transformação e reforma da AP implica a mudança na organização dos serviços públicos e na forma como são geridos, quebrando com os princípios do modelo burocrático da administração tradicional, orientados essencialmente para a lei e o seu cumprimento, sendo antes valorizada a aproximação aos cidadãos e à satisfação das suas necessidades, justificando-se maior flexibilidade da gestão pública (Gomes et al, 2007).

Emerge assim um novo paradigma organizacional designado na literatura como a Nova Gestão Pública (ou *New Public Management*), que assenta essencialmente na introdução de critérios empresariais e na adoção de ferramentas de gestão privada, na descentralização das responsabilidades, na racionalização dos recursos, na expectativa da melhoria dos serviços públicos em prol dos cidadãos e na satisfação das suas necessidades, desenvolvendo mecanismos de participação e envolvimento, na avaliação de desempenho baseada em *outputs* e *outcomes*, no aumento da eficiência e na flexibilização da gestão (Osborne e Gaebler, 1993, cit. in Gomes et al, 2007).

Neste contexto, importa realçar que o surgimento de um novo modelo de gestão para AP deriva das limitações e insuficiências verificadas no modelo tradicional e burocrático, revelando-se inflexível e inadequado à gestão pública moderna. Para fazer face às novas

exigências e desafios originados pela globalização, bem como pela alteração das condições em que as organizações públicas atuam, associada ainda a uma maior exigência dos cidadãos em relação à prestação dos serviços públicos, torna-se fundamental eliminar a rigidez da AP, apostar em novos sistemas de informação, avaliação e de controlo de gestão (Gomes et al, 2007). Para os autores, “as *modificações no cenário de atuação da Administração Pública* *potenciam a necessidade de reformar os instrumentos de gestão e de controlo*”.

Neste quadro de passagem para o modelo de gestão, Raine e Willson (1995, cit. in Gomes et al, 2007) apresentam as principais linhas de diferenciação entre este último e o modelo administrativo tradicional:

Quadro 1 - Modelo Administrativo Tradicional vs Novo Modelo de Gestão

Modelo Administrativo Tradicional	Modelo de Gestão
Estável	Dinâmico
Documentado	Medido
Funcionários especialistas	Funcionários flexíveis
Controlo e Autoridade	Delegação e Responsabilidade
Equidade	Eficiência e Eficácia
Continuidade	<i>Responsiveness</i>
Orientação para o <i>Input</i>	Orientação para o <i>output/outcome</i>

Fonte: Gomes et al (2007:20), adaptado de Raine e Willson (1995)

A adoção de técnicas de gestão por parte da AP surge na década de oitenta e assenta essencialmente na ideia de que o modelo burocrático, característico das organizações públicas, é gerador de ineficiências e disfunções, pelo que deve ser substituído pelo “*New Public Management*”, característico das organizações empresariais. Surge como nova alternativa à lógica jurídico-formal, valorizando-se a demonstração da eficácia através da aferição de resultados concretos bem como da capacidade de persuadir os cidadãos, “*tratados agora como consumidores e clientes*” (Chevalier e Loschak, 1982, cit in. Rocha, 2000:8).

Nesta linha de orientação, Hood (1991, 1995, cit. por Gomes et al, 2007) identifica as principais características da Nova Gestão Pública:

- Profissionalização da gestão da administração pública e definição clara das responsabilidades;
- Descentralização de gestão, promovendo a autonomia e subdelegação de responsabilidades;
- Competitividade entre as organizações do setor público;
- Introdução de práticas e técnicas de gestão empresarial;
- Aumento da disciplina, da economia e da racionalidade na utilização dos recursos (“*fazer mais, gastando menos*”);
- Responsabilidade baseada nos resultados;
- Ênfase no controlo e avaliação, definindo medidas de output e de desempenho.

Warrington (1997, cit. in Rodrigues e Araújo, 2005) refere-se à Nova Gestão Pública como um modelo de gestão que visa organizar e operacionalizar, de forma diferente, a AP e os seus agentes, no sentido de: (a) melhorar o desempenho; (b) aumentar a eficiência; (c) evitar a corrupção; (d) orientar a AP para as necessidades dos cidadãos; (e) abrir a AP à sociedade; (f) torná-la mais transparente e idónea; (g) definir e identificar competências e responsabilidades e (h) evitar o desperdício. Para o autor estas são as linhas estratégicas da Nova Gestão Pública.

Vários autores como Hood (1991), Pollitt (1990), Jackson (1994) e Denhardt e Denhardt (2000), citados por Rodrigues e Araújo (2005), fazem referência à introdução de diferentes mudanças e de novas práticas gestionárias, associadas ao paradigma da Nova Gestão Pública, identificando as seguintes dimensões:

Quadro 2 - Dimensões da Nova Gestão Pública

Dimensões	Caraterísticas
Gestão Profissional	Ênfase nas competências de gestão com o objetivo de melhorar a eficiência das organizações. Libertação da gestão pública das questões de confiança política e substituição por confiança de gestão.
Medidas de Desempenho	Clarificação da missão. Definição dos objetivos e das recompensas que podem ser obtidas. Identificar o desperdício para premiar o mérito.
Mais transparência na relação custo/benefício	Análise do custo de cada atividade através de mecanismos adequados. Comparação entre a manutenção da prestação dos serviços internamente e os benefícios de recorrer ao mercado.
Mais Responsabilização	Fragmentação das estruturas, unificação e individualização da gestão como forma de identificar claramente as ações implementadas pelos responsáveis.
Mais Competição	Operacionalização de mecanismos de mercado para promover a eficiência e proporcionar condições favoráveis ao florescimento da iniciativa privada.
Introdução de instrumentos de gestão privada	Adoção de medidas e práticas organizacionais características da gestão privada, com o intuito de flexibilizar a gestão, de clarificar os objetivos e de definir uma estratégia mais individual e mais adequada ao seu objeto final.
Mais ênfase na qualidade do serviço	Noção de que a relação entre o cidadão e o serviço público é similar àquelas que ocorrem no mercado devendo ser conduzida em moldes idênticos. Pretende-se que os serviços públicos dotados de maior autonomia e sujeitos a condicionantes de mercado, apostem na diferenciação pela qualidade, centrando a atenção no cidadão/utente e nas suas expectativas.

Fonte: Elaboração própria baseada em Rodrigues e Araújo (2005:3)

Na ótica de Osborne e Gaebler (1993, cit. in Gomes et al, 2007:21-22), a introdução de critérios empresariais e de princípios de gestão pública, designadamente a concorrência entre os serviços fornecidos, o acréscimo de poder e de participação dos cidadãos, a introdução de padrões de desempenho e medidas da avaliação e controlo baseadas em resultados, a descentralização das responsabilidades e de outros mecanismos de mercado “são *mais vantajosos que a «velha» burocracia*”. No entanto, para que se obtenha o sucesso desejado na aplicação destas medidas, os autores chamam a atenção para a necessidade de se ter em consideração as especificidades e diferenças existentes no setor público, exigindo a adaptação à realidade específica, “(...) *nomeadamente à complexidade política e à cultura organizacional*”.

Face à evolução de um novo quadro de referência e às novas exigências atuais, compreende-se o reforço de uma Administração Pública que se rege por princípios de gestão, centrada nas necessidades dos destinatários da sua ação à luz das estratégias e políticas definidas, definindo objetivos e avaliando resultados, mais flexível e adaptável, *“adequando a organização interna do trabalho às prioridades, privilegiando parcerias e redes de ação, mais centrada nos cidadãos e tomando como agentes efetivos de evolução as pessoas que nela trabalham, mais ‘aprendente’ e ‘qualificante’ em si mesma”* (Neves, 2002:57).

Assim sendo, é notório que a mudança de paradigma organizacional está fortemente associada à afirmação de novos valores sociais, à melhoria da qualidade do serviço público orientado para a satisfação das necessidades dos cidadãos/clientes, à desburocratização de procedimentos, à reengenharia e desmaterialização de processos administrativos e ao aumento de qualidade dos sistemas internos, realçando assim a emergência de uma nova cultura de gestão.

Sá e Sintra (2008) reforçam que emerge uma cultura organizacional assente essencialmente: (a) na orientação dos serviços públicos para o cidadão/cliente; (b) no desenvolvimento de novas formas de prestação dos serviços, mais eficazes e eficientes, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes digitais; (c) na adoção de mecanismos de prestação de contas centrados nos resultados e ainda (d) na implementação de referenciais de avaliação da performance organizacional

Segundo Neves (2002), poderão constituir traços de uma nova cultura organizacional na AP:

- a complementaridade de papéis, na perspetiva de valorização das relações de complementaridade e do papel específico de cada pessoa;
- o valor do destinatário da ação, sendo esta centrada na resolução do pedido/resposta à necessidade e menos na conformidade com as regras e normas instituídas;
- a valorização da mudança/evolução, no sentido de valorizar a capacidade de adaptação aos novos desafios e oportunidades;
- a competência, estando associada ao desempenho efetivo como fator de avaliação e de desenvolvimento;
- a cooperação, estimulando o trabalho em equipa, o trabalho em rede e interdepartamental, a matricialidade;
- a imaginação e criatividade, adequadas em situações de novos desafios que exigem a capacidade de encontrar ou formular ideias e soluções para cada situação concreta.
- a participação, associada à importância da implicação das pessoas nos objetivos da organização e que só a participação de todos viabiliza a capacidade de encontrar melhores ideias e soluções.

A autora acrescenta que os serviços públicos enfrentam um grande desafio, designadamente o de desenvolver novas práticas organizacionais, mais adequadas às

exigências atuais, associadas à defesa de novos valores, à adoção de um estilo de gestão assente no trabalho com as pessoas e ainda ao incremento de formas organizacionais mais flexíveis e evolutivas. Ainda refere que, sendo uma mudança exigida do exterior, *“tem de ser feita com a participação de todos os que nela trabalham, por um processo incremental alicerçado”* (Neves, 2002:61).

Na perspetiva de Bilhim (2000:119-120), a mudança da gestão pública e do conceito de serviço público está fortemente associada a “drivers” exógenos, designadamente: (a) a explosão de conhecimentos novos e a inovação tecnológica; (b) a mudança tecnológica associada não só à introdução de novas tecnologias, como também ao desenvolvimento de formas organizativas e de pessoas capazes de tirar partido das novas potencialidades tecnológicas; (c) a tecnologia da informação com diferentes formas de expressão social; (d) a mudança tecnológica associada à (e)conomia digital, valorizando o novo conhecimento, a informação e os seus respetivos fluxos e, por último, (e) a globalização/mundialização económica, social e cultural, sendo que *“a aldeia global em que o mundo se está a transformar acarreta alterações profundas”*.

Araújo (2003:1) refere que a evolução recente da organização das atividades da AP reflete a preocupação em quebrar com a conceção tradicional de organização burocrática e adotar modelos alternativos de organização das atividades e de fornecimento de serviços públicos, estando subjacentes três motivos fundamentais: (a) a forte influência do neo-liberalismo e das correntes económicas na orientação da mudança, enfatizando as soluções de mercado, a promoção da eficiência, eficácia e a economia; (b) o crescente envolvimento e a participação dos cidadãos na atividade das organizações públicas; e (c) a exigência de mais recursos, novas competências, novos conhecimentos e a conjugação de esforços. Há claramente uma pressão para a mudança, uma evolução para um modelo de governação que responda à realidade atual. Segundo o autor *“os modelos de gestão pública, cuja essência se baseiam na administração científica e nas teorias clássicas da gestão, necessitam evoluir para novos estilos e novas formas de abordar os problemas e encontrar soluções num contexto em que a incerteza, a mudança e o conhecimento são cada vez mais os elementos que caracterizam o ambiente”*.

Ainda segundo Araújo (2007:7), há evidências que fundamentam que o modelo gestor produz mudanças desejadas na AP, no entanto vários estudos demonstram (OCDE, 2001, cit. in Araújo, 2007) que as mudanças introduzidas não foram efetivas e em alguns países tiveram um impacto adverso no sistema de gestão da AP, nos valores da governação e das políticas públicas. Com a introdução de mecanismos de mercado, assistiu-se a uma alteração da relação dos cidadãos com a AP, *“(...) reduzindo-a a uma função de mercado no qual os funcionários assumem o papel de atores independentes, mais preocupados com a eficiência da gestão e com as questões financeiras do que com o interesse público”*. A ideia de que os cidadãos são consumidores dos serviços públicos em vez de cidadãos participantes e envolvidos *“(...) contraria o fundamento básico da Administração Pública”*.

Kikert (1999, cit. in Rocha, 2001:186) acrescenta que a gestão pública não é simplesmente uma questão de eficiência e eficácia, estando-lhe associada os princípios de legalidade e legitimidade e “(...) *outros valores que ultrapassam os padrões da gestão empresarial*”. É neste contexto que teóricos fundamentam a necessidade de evoluir para uma nova forma de gestão pública, atenta às diferenças e especificidades das organizações públicas, ao seu meio envolvente, aos objetivos específicos e cultura organizacional própria, com características bem diferentes do setor privado, designado na literatura de *Governance* (Governação). Significa gestão em ambiente político e em rede e não em ambiente de mercado (Rocha, 1999, cit. in Brinca, 2012).

Segundo os autores Madureira e Rodrigues (2006:157), o *Governance* traduz-se num modelo relacional, sendo que “(...) *num contexto em que a realidade pública é determinada pela ação de redes onde intervêm atores nacionais e internacionais, sindicatos, partidos políticos, grupos de pressão e de interesses e empresas privadas, a tarefa dos governos e das administrações centra-se em mediar o diálogo entre os diversos atores intervenientes no processo público/político*”. Desta forma, a reforma e modernização administrativa poderá ser encarada como um projeto integrado, complexo e diversificado, sendo fundamental uma gestão atenta e conciliadora dos vários atores, dos seus comportamentos e das suas expectativas. Nesta abordagem, a AP “(...) *deve pois constituir-se como uma organização aprendente, responsável pela sistematização de uma diversidade institucional e comportamental no contexto da prestação do serviço público*”.

Importa realçar que, embora tenha sido abordada neste ponto a Governação como a abordagem mais recente, o presente estudo centra-se na gestão pública sob influência do movimento “*New Public Management*” e da introdução de modelos e práticas organizacionais de gestão (empresarial ou privada) na realidade do setor público.

Atendendo ao enquadramento concetual que se apresentou sobre a emergência do novo paradigma Nova Gestão Pública e as principais mudanças e exigências introduzidas no contexto atual das organizações públicas, torna-se relevante abordar de seguida os principais marcos associados ao processo de modernização e inovação na Administração Pública Portuguesa.

1.2. Modernização e Inovação da Administração Pública Portuguesa: os principais marcos

Segundo Mozzicafreddo (2001, cit. in Carapeto e Fonseca, 2005), as reformas da AP são motivadas pelas seguintes razões estruturais: (a) Peso dos gastos sociais e aumento das despesas com os agentes dos serviços públicos; (b) Complexidade do funcionamento da máquina administrativa; (c) Alteração das expectativas e aumento das exigências dos cidadãos; (d) Novas tendências de transformação estrutural do Estado, menos centralizada e com uma forma de governação mais flexível e transparente.

Face a este cenário, nas últimas décadas, a AP da maioria dos países desenvolvidos têm assistido a grandes transformações impulsionadas por um processo de modernização e de reforma administrativa, em que *“a validade da mudança assenta fundamentalmente em dois indicadores: (a) aumento do valor para o utente (satisfação e custo, entendendo este como podendo ser social, psicológico e financeiro); (b) clima de empreendimento e consequente satisfação dos profissionais da Administração”* (Rodrigues, 2002:225).

Do conjunto de medidas conducentes à modernização da AP, são abordadas neste ponto aquelas que se consideram como momentos marcantes no percurso já efetuado em Portugal.

Começa-se por realçar a criação do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), em 1986, tendo por atribuições gerais promover a inovação e a modernização da Administração Pública, visando o aumento da eficácia global da gestão pública, a melhoria da sua relação com os administrados, a desburocratização dos serviços do Estado, a simplificação dos procedimentos administrativos, a descentralização gradual de funções e a racionalização dos meios públicos (Decreto-Lei nº 203/86, de 23/07). O SMA, considerado uma manifestação de reforma e mudança, *“(...) marcou as experiências mais importantes em matéria de modernização na administração pública”* (Carapeto e Fonseca, 2005:31). Do conjunto de medidas desenvolvidas e implementadas, destaca-se a publicação do documento *“Mil Medidas de Modernização”*, que previa uma diversidade de ações de melhoria, desde a desburocratização e simplificação dos processos administrativos como também especificamente ao nível dos serviços de atendimento ao público e de informação aos cidadãos (Rocha, 2011).

Nesta linha de transformação, entram em vigor o Código do Procedimento Administrativo (CPA) e a Carta Deontológica do Serviço Público, os quais definem um conjunto de princípios, valores e deveres associados à atuação da AP face ao cidadão e em prol do interesse público, bem como se assiste à afirmação dos valores essenciais do serviço público e de um conjunto de regras de conduta nas relações com os cidadãos. Segundo Rocha (2011:100), o CPA *“(...) constitui um marco no processo de reforma, já que veio dar novos direitos aos cidadãos e, sobretudo, exprimir um novo posicionamento na sua relação com a administração”* e a Carta Deontológica do Serviço Público *“(...) impõe aos funcionários públicos um conjunto de deveres para com os cidadãos, invertendo a posição em favor destes últimos”*.

A modernização administrativa torna-se numa prioridade quando ganha expressão com a publicação do Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de abril, que *“estabelece medidas de modernização administrativa, designadamente sobre acolhimento e atendimento dos cidadãos em geral e dos utentes económicos em particular, comunicação administrativa, simplificação de procedimentos, audição dos utentes e sistema de informação para a gestão”*.

De acordo com o diploma legal citado, a ação dos serviços e organismos da AP deve ser orientada de acordo com os princípios da qualidade, da confiança, da comunicação eficaz e transparente, da simplicidade, da responsabilidade e da gestão participativa, tendo como finalidade: (a) garantir que a atividade se orienta para a satisfação das necessidades dos cidadãos e seja assegurada a audição dos mesmos como forma de melhoria contínua; (b) assegurar a confiança nos cidadãos; (c) apostar numa comunicação eficaz e transparente, através da divulgação das suas atividades, das formalidades exigidas, do acesso à informação, da cordialidade, do relacionamento, bem como do recurso a novas tecnologias; (d) adotar procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos, que garantam a sua eficácia e a assunção de responsabilidades por parte dos trabalhadores; (f) definir métodos de trabalho em equipa, promovendo a comunicação interna e a cooperação.

Decorrente da preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços e consequentemente a satisfação dos munícipes, surge o Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio, que define a qualidade em serviços públicos como *uma “filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”*. É nesta linha de orientação que são desenvolvidas múltiplas iniciativas e projetos de modernização e melhoria contínua, destacando os Prémios de Boas Práticas e de Excelência para os Serviços Públicos e as Cartas da Qualidade.

Assente na importância da qualidade como filosofia de gestão e partindo da construção de referenciais para medição da qualidade em serviços, é apresentada pela primeira vez na 1ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, realizada em Lisboa em maio de 2000, a ferramenta designada de CAF – *Common Assessment Framework* ou Estrutura Comum de Avaliação. Trata-se de um modelo de auto-avaliação organizacional que *“(...) permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria, avaliar o nível de satisfação das diferentes partes que se relacionam com a organização (cidadãos, fornecedores, parceiros e sociedade em geral) e conceber planos de melhoria, alicerçados num diagnóstico amplo e consistente”* (Sá e Sintra, 2008:62).

Segundo Carapeto e Fonseca (2005:61), a CAF foi construída especificamente para AP como um modelo de análise organizacional que possibilita *“(...) às organizações públicas realizarem exercícios de auto-avaliação com custos reduzidos, permitindo fazer um diagnóstico da organização e apoiar a mudança e a melhoria contínua de processos e procedimentos em função dos pontos críticos detetados; é, nesta perspetiva, o ponto de partida para a definição de ações conducentes de modernização da administração pública”*. Os autores acrescentam que esta ferramenta tem como principais objetivos: (a) apreender as características e

especificidades únicas das organizações do setor público, estando presentes as ideias da eficácia, eficiência, economia, efetividade-custo, equidade e ecologia (os seis E's); (b) servir de ferramenta para melhorar o desempenho da organização, integrando na gestão os conceitos e instrumentos da qualidade; (c) servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade; e (d) introduzir indicadores que permitam a realização de *benchmarking* entre as organizações públicas, no sentido de comparar práticas de sucesso.

Numa fase mais recente destaca-se a promoção de uma cultura de mérito e a orientação para resultados e elevados padrões de qualidade, destacando-se a implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), consagrado na Lei nº 10/2004, de 22 de março, alterada pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, adaptada aos serviços da Administração Autárquica com a publicação do Decreto Regulamentar nº 18/2009, de 4 de setembro.

Este novo sistema de avaliação, assente nos objetivos de qualidade, excelência, liderança, responsabilidade, mérito e qualificação, visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências. O SIADAP introduz a avaliação dos serviços (subsistema SIADAP 1), a avaliação dos dirigentes (subsistema SIADAP 2) e a avaliação dos trabalhadores da AP (subsistema SIADAP 3).

Com a introdução do SIADAP surgem novas práticas organizacionais, destando-se a gestão por objetivos, que permite clarificar e sistematizar os grandes eixos de intervenção, com associação de metas claras, permitindo a avaliação de resultados obtidos. Segundo o autor Araújo (2005:6), *“a gestão por objetivos surge como a principal matriz de mudança da Administração procurando ligar os objetivos e resultados”*.

Surge igualmente um instrumento inovador na AP - o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - que permite, por um lado fornecer informação relevante sobre a organização, designadamente a missão do serviço, os objetivos estratégicos e operacionais (segundo parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade), os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, o grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos, a identificação dos desvios e, sinteticamente, as respetivas causas, bem como a avaliação final do desempenho; e por outro, melhorar a transparência da ação dos serviços públicos e a responsabilização pela obtenção de resultados (Lei nº 66-B/2007, de 28/12).

Regista-se ainda um investimento substancial no desenvolvimento em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e prestação de serviços *online*, estando esta tendência nacional alinhada com as prioridades internacionais, sendo que os organismos públicos tendem a aproveitar ao máximo as potencialidades das TIC's, *“no sentido de disponibilizarem um maior número de serviços via digital, tornando a Administração Pública menos burocrática, mais eficaz, mais rápida e mais próxima do cidadão/utente”* (Sá e Sintra, 2008:64).

Nesta linha de orientação, destaca-se a aprovação e publicação de um conjunto de documentos orientados para a área da Sociedade da Informação e da AP Eletrónica (Carapeto e Fonseca, 2005):

- *Plano de Ação para a Sociedade da Informação* (Resolução do Conselho de Ministros nº 107/2003, de 12 de agosto)
- *Plano de Ação para o Governo Eletrónico* (RCM nº 108/2003, de 12 de agosto)
- *Iniciativa Nacional para a Banda Larga* (RCM nº 109/2003, de 12 de agosto)
- *Programa Nacional de Compras Eletrónicas* (RCM nº 111/2003, de 12 de agosto).

Focando particularmente o *Plano de Ação para o Governo Eletrónico*, inserido no Programa do XV Governo Constitucional, importa realçar que este assume especial importância pela sua abrangência e incidência específica nas dimensões da modernização e da qualidade nas organizações públicas, através da definição de sete grandes eixos de atuação:

Quadro 3 - Eixos de atuação do Plano de Ação para o Governo Eletrónico

Eixos	Objetivos
Eixo nº 1 Serviços públicos orientados para o cidadão	Atingir a melhoria progressiva da prestação de serviços públicos, facilitando o relacionamento entre o Estado e o cidadão, de forma simplificada, segura e conveniente, através de uma visão integrada dos canais de interação, de forma articulada e transversal aos organismos públicos, aumentando, simultaneamente, a eficiência da Administração Pública.
Eixo nº 2 Administração pública moderna e eficiente	Mobilizar o potencial das tecnologias de informação e comunicação, no sentido de apoiar a modernização da AP.
Eixo nº 3 Nova capacidade tecnológica	Promover a evolução da atual infra-estrutura tecnológica de modo a tornar realidade a implementação do governo electrónico.
Eixo nº 4 Racionalização de custos de comunicações	Racionalizar recursos, partilhar informações de forma segura e definir políticas comuns para uma utilização mais eficiente das infra-estruturas de comunicações. Desta forma, será possível eliminar redundâncias e ineficiências, libertando capacidade de investimento para garantir maior largura de banda nas redes da Administração Pública.
Eixo nº 5 Gestão eficiente das compras	Garantir a utilização de procedimentos electrónicos no processo aquisitivo público, de modo a gerar poupanças estruturais e ganhos de eficiência nas compras do Estado, aumentando, simultaneamente, a transparência e a qualidade do serviço prestado. As compras públicas electrónicas irão facilitar e alargar o acesso das empresas, qualquer que seja a sua dimensão, ao mercado das compras públicas.
Eixo nº 6 Serviços próximos dos cidadãos	Garantir que o governo electrónico não esteja restrito à administração central, mas que envolva, igualmente, a administração local
Eixo nº 7 Adesão aos serviços públicos interativos	Garantir a comunicação, confiança e medição da satisfação em relação aos serviços públicos electrónicos.

Fonte: Elaboração própria baseada em Carapeto e Fonseca (2005:32-33) e RCM nº 108/2003, de 12 de agosto.

Através deste instrumento dá-se início a um novo enquadramento institucional da atuação do Governo em matéria de sociedade da informação, governo electrónico e inovação, tendo por objetivos nucleares: (a) o aumento da conveniência e satisfação dos cidadãos; (b) a

promoção da eficiência com menores custos; (c) o aumento da transparência do aparelho do Estado; e (d) a promoção da participação democrática por parte dos cidadãos.

As potencialidades do governo eletrónico são valorizadas e suportadas no desenvolvimento das tecnologias de informação, colocando o cidadão e os diversos públicos no centro das atenções, melhora a qualidade e a comodidade dos serviços e reforça os meios de participação ativa no exercício de cidadania. Ainda permite aumentar a eficiência, reduzir custos e contribuir fortemente para a modernização da AP. *“A visão do governo eletrónico para Portugal consiste em colocar o setor público entre os melhores prestadores de serviços no nosso país. Para que tal se concretize, as entidades públicas devem focalizar-se no essencial - o cidadão individual (pessoas) e coletivo (empresas), os clientes dos serviços públicos”*. Assim, a missão do *Plano de Ação para o Governo Eletrónico* é *“proporcionar serviços públicos integrados, de qualidade, centrados no cidadão e com ganhos de eficiência, de transparência e de racionalização de custos”* (RCM nº 108/2003, de 12 de agosto).

A aposta nas novas tecnologias de informação e comunicação e desenvolvimento da tecnologia digital assume-se como um vetor estratégico através do *Plano de Ação para a Sociedade da Informação*, consagrado na RCM nº 107/2003, de 12 de agosto, emergindo, do conjunto de prioridades definidas no documento, as seguintes orientações: (a) massificação do acesso e utilização da Internet em banda larga em todo o país e para todos os portugueses e cidadãos residentes em Portugal; (b) promoção de uma cultura digital, da habilitação e do conhecimento dos Portugueses para a Sociedade da Informação; (c) garantia de serviços públicos de qualidade, apoio à modernização da Administração Pública, racionalização dos custos e promoção da transparência; e (c) melhoria da qualidade da democracia através do aumento da qualidade da participação cívica dos cidadãos.

O impacto dos avanços tecnológicos associados às tecnologias da informação e da comunicação vem assim criando um progressivo aumento da importância da criação, circulação e utilização de informação no contexto da atuação da AP e da atividade económica em geral, o que tem levado ao emergir da sociedade da informação e do conhecimento.

Verifica-se uma continuidade nas ações e iniciativas que promovem a sociedade da informação e do conhecimento, nomeadamente os seus vetores da inovação e do conhecimento, como uma oportunidade para reforçar as relações entre o Estado e os cidadãos, para reinventar a estrutura e organização do Estado, orientando-o para os cidadãos e prestação de serviço público de qualidade, com destaque para o setor de tecnologias de informação e comunicação.

Neste quadro de iniciativas, destacam-se instrumentos de mudança que se revelaram fundamentais para que a Administração Pública consiga responder com sucesso aos desafios do nosso século.

O primeiro surge em 2006, o Programa Simplex na Administração Pública, sendo que numa primeira fase a responsabilidade na preparação e acompanhamento dos primeiros programas estava atribuída à Unidade de Coordenação para a Modernização Administrativa (UCMA), enquanto entidade com a missão de promover a modernização nos serviços públicos.

Entretanto em maio de 2007, a competência da coordenação e acompanhamento do Programa Simplex é assumida pelo Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa com o apoio técnico da Agência para a Modernização Administrativa (AMA). Este programa inclui medidas de simplificação administrativa e legislativa e medidas de administração eletrónica e *“(...) surge da necessidade de dar resposta, por um lado, à crescente exigência dos cidadãos, mais informados, mais preocupados com a qualidade dos serviços públicos e, também por isso, cada vez mais predispostos a participar na sua transformação, apontando as falhas e as oportunidades de melhoria. Por outro lado, quer responder aos estilos e ritmos de vida da nova geração de utentes que utiliza regularmente as tecnologias da informação e comunicação e está disponível para se relacionar com a Administração de formas não convencionais: em qualquer lado, a qualquer hora, em qualquer canal”* (site Programa Simplex em <http://www.simplex.pt/simplex.html#1>)

O segundo instrumento é o Programa Simplex Autárquico, que teve início em 2008, considerado um exemplo de colaboração entre diferentes níveis da AP, tendo por finalidade estender os mesmos princípios e o mesmo esforço às autarquias locais que, de forma voluntária, quiseram associar a esta estratégia de simplificação e modernização de serviços, com medidas próprias, desenvolvidas em colaboração com outros municípios ou em parceria com a Administração Central. O Programa Simplex Autárquico tem como objetivos centrais: (a) Consolidar e dar sustentabilidade à política de simplificação; (b) Garantir a articulação com a Administração Local, nas medidas de simplificação desencadeadas pela Administração Central; (c) Promover serviços locais mais simples e próximos dos cidadãos e das empresas; (d) Normalizar procedimentos e replicar boas práticas entre municípios; e (d) Partilhar recursos no desenvolvimento de projectos conjuntos (MSI, Relatório Seis anos de Simplex, 2012).

Segundo o Relatório, no início o Programa contava com 9 municípios e 67 medidas de simplificação, sendo que as primeiras autarquias locais a associar-se ao Simplex Autárquico foram Águeda, Cascais, Guimarães, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal. Estes municípios registavam boas práticas para partilhar em matéria de modernização e simplificação dos seus serviços. Ao longo do primeiro ano aderiram 29 municípios, totalizando 149 medidas. Realça-se que a taxa de execução foi de 84,9%. Na edição de 2009-2010 regista-se a adesão de 60 municípios e 289 medidas e a de 2010-2011 com 121 municípios (incluindo as 18 capitais de distrito) e 727 medidas de simplificação.

O terceiro instrumento de mudança consubstancia-se na implementação de um novo modelo de prestação de serviços públicos, multicanal (presencial, Internet, telefónico, outros), disponibilizando serviços em balcão único, centrados nos cidadãos e nas empresas (as Lojas do Cidadão). Este novo modelo concretiza-se igualmente pela organização dos serviços disponibilizados *on-line*, destacando-se o Portal do Cidadão e o Portal da Empresa. Em 2009, a Lei Orgânica do XVIII Governo Constitucional (art.28.º) estabeleceu que *“as entidades da administração directa e indirecta do Estado, bem como as empresas públicas dependentes dos membros do Governo (...) devem disponibilizar todos os seus serviços acessíveis através da*

Internet, no Portal do Cidadão ou no Portal da Empresa», sem prejuízo dos serviços ficarem acessíveis através da Internet em outros sítios (MSI, Relatório Seis anos de Simplex, 2012).

O quarto instrumento de mudança agrega duas infra-estruturas da administração eletrónica, consideradas relevantes pela sua transversalidade e vocação para facilitar mais serviços integrados e pela sua capacidade de proporcionar mais serviços públicos *on-line* ou telefónicos com mais segurança – a Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública e o Cartão de Cidadão.

Um outro instrumento identificado é o Sistema de Apoios à Modernização Administrativa (SAMA), que define uma estratégia de financiamento comum para suportar muitas destas mudanças, no sentido evitar desperdícios e permitir maior coordenação. No âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), o SAMA foi concebido em articulação com o Programa Operacional Fatores de Competitividade e os Programas Operacionais Regionais, de forma a que as orientações para a modernização sejam as mesmas para a Administração central e local. O SAMA permitiu já aprovar diversas candidaturas em matéria de simplificação do atendimento, racionalização dos serviços e administração em rede, para além das candidaturas regionais para novas Lojas do Cidadão e modernização dos serviços locais (Relatório Seis anos de Simplex, 2012).

Tendo em consideração os resultados revelados no Relatório Seis anos de Simplex (p. 123), importa sublinhar que *“foram seis anos de esforço para melhorar a qualidade do serviço público, centrando-o nos seus utentes: os cidadãos e as empresas. As mais de 850 medidas Simplex concretizadas entre 2005 e 2011, e as 333 medidas concluídas pelos municípios que têm vindo a aderir ao Simplex Autárquico (121 em 2011), são um sinal claro do compromisso da Administração pública central e local em assumir as tarefas da modernização e da simplificação administrativas”*.

A simplificação e modernização da Administração Pública são mais do que um programa ou mesmo um conjunto de projetos e medidas, são um processo que implica uma mudança de cultura, quebrando, por um lado, com hábitos e formas de organização e de trabalho há muito enraizados e por outro lado, introduzindo uma nova atitude na prestação do serviço público. Assim sendo, a Administração Pública do século XXI está voltada para: (a) preocupação com a simplificação; (b) utilização da tecnologia para transformar os procedimentos; (c) serviços pensados à medida da procura, centrados nas necessidades e expectativas dos cidadãos; (d) serviços públicos diversificados, mas com oferta concentrada no mesmo local - físico ou virtual; (e) valorização e medição da qualidade do atendimento e dos serviços; (f) mais trabalho colaborativo e em rede entre os vários setores e níveis da Administração; (g) Administração mais aberta em matéria de disponibilidade de dados e de colaboração com os cidadãos - um trabalho de co-produção. *“Quebrar os silos, vencer as resistências, os mitos e os receios, que naturalmente se geram com iniciativas de mudança desta natureza e, simultaneamente, enfrentar com sucesso os desafios que se colocam à Administração pública do século XXI são, por isso, trabalhos em permanente evolução que exigem um esforço de inovação continuado”* (MSI, Relatório Seis anos de Simplex, 2012:123).

1.3. A Introdução das Novas Tecnologias e dos Suportes Comunicacionais Digitais na Administração Pública

“A transformação das organizações em informacionalmente intensivas é talvez o detonante mais claro da mudança para a sociedade informacional” (Rascão, 2008:91). As organizações de hoje enfrentam uma nova dinâmica de produção e transmissão de mensagens e informações organizacionais, bem como de construção do quadro de interação com os seus públicos internos e externos, exigindo o desenvolvimento e operacionalização das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes digitais.

Pinto (2004) foca esta questão de mudança no setor da Administração Pública, realçando que o caminho tem sido orientado para a integração plena na Sociedade da Informação, a adoção das tecnologias de informação e comunicação, a aposta na competitividade e na qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas aos cidadãos/clientes.

Na perspetiva de Moutinho (2002:438), no contexto atual de mudança da Administração Pública as novas tecnologias de informação têm vindo a assumir um papel fundamental e *“(…) surgem como os principais elementos facilitadores e aceleradores do aumento da eficiência e da produtividade, da diminuição dos custos, da descentralização das esferas de decisão, da simplificação da aquisição de bens pelo Estado, da otimização do capital humano e da orientação para uma Sociedade da Informação”*.

Segundo Gouveia e Gaio (2004, cit. in Gouveia, 2004:18), a Sociedade da Informação é uma *“sociedade que recorre predominantemente às tecnologias da informação e comunicação para a troca de informação em formato digital, suportando a interação entre indivíduos e entre estes e instituições, recorrendo a práticas e métodos em construção permanente”*, destacando uma multiplicidade de características, designadamente: (a) uso da informação como recurso estratégico; (b) uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação; (c) interação entre indivíduos e instituições ser predominantemente digital; (d) recurso a formas diversas de «fazer as (mesmas e novas) coisas», baseadas no digital. Segundo o autor, a Sociedade da Informação exige a utilização das tecnologias de informação e comunicação e do digital, contribuindo para a construção da organização em rede.

O *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal* (1997:5), sendo um documento estratégico que define as principais linhas de orientação e os vetores de intervenção necessários à implantação da Sociedade da Informação, refere que esta última traduz-se num *“modo de desenvolvimento social e económico, em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas desempenham um papel central na atividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais”*. Em suma, a Sociedade da Informação recorre constantemente a redes digitais de informação, estando o seu funcionamento e desenvolvimento associado a três vetores principais: as tecnologias de informação, o audiovisual e as telecomunicações.

Rascão (2008: 73) define as tecnologias de informação e comunicação como o conjunto de conhecimentos, de meios materiais (infra-estruturas) e de know-how essenciais à produção, comercialização e/ou utilização de bens e serviços que permitem o armazenamento dos dados, assim como o respetivo processamento e comunicação. De acordo com o autor, as TIC's incluem o computador (*hardware*), os programas (*software*) e as comunicações e *“possibilitam o armazenamento, o processamento, a acessibilidade e a transmissão dos fluxos de informação”*. Ou seja, as TIC's permitem a recolha, seleção, tratamento, armazenamento, visualização e difusão de informação.

Segundo Gouveia (2004:12), as TIC's são *“um conjunto de tecnologias associadas ao digital e que permitem o armazenamento, o tratamento e a comunicação de informação, no digital, mas também a sua conversão para efeitos de entendimento humano”*. Acrescenta que para além dos tradicionais computadores e redes de comunicação de dados, estão incluídos neste grupo a Internet, as telecomunicações e os novos media que recorrem ao digital.

Na mesma linha de raciocínio, Beynon-Davies (2002; cit. in Gouveia, 2004) refere que as tecnologias de informação e comunicação agrupam a tecnologia utilizada para suporte na recolha, processamento, distribuição e uso da informação e consistem no *hardware*, *software*, tecnologias de dados e de comunicações.

A utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação está a introduzir transformações decisivas no funcionamento da AP. Os trabalhadores, menos ocupados com procedimentos burocráticos e rotineiros, estão mais disponíveis para o exercício de atividades qualificadas e inovadoras, para a satisfação das necessidades das comunidades locais. Os serviços públicos do terceiro milénio, marcados pela presença crescente da Internet e da Intranet, constituirão um palco destacado da revolução digital. Conforme afirma Pombeiro (2000:274) *“a implementação de processos digitais é um imperativo da modernização da Administração Pública. A utilização de ferramentas digitais contribuirá para o reinventar da mesma Administração, aproximando-a dos cidadãos”*.

Com a emergência de uma diversidade de exigências nas organizações da AP, a comunicação e a informação assumem particular importância, valorizando a *“existência de sistemas de informação que garantam oportuna e atempadamente a informação externa e interna necessária às atividades/processos produtivos, à gestão dos diversos recursos e à tomada de decisão (...)”*, e com o intuito de obter e divulgar esta informação, assim como fomentar as relações internas e externas frequentes, torna-se necessário criar *“sistemas de comunicação que viabilizem o acesso e troca de informações a qualquer momento”* (Neves, 2002: 62). Garantir a informação e a comunicação adequadas exige o recurso a tecnologias avançadas que suportem desde a recolha, tratamento, disponibilização até à divulgação e troca de informação e opiniões.

Neves (2002) descreve um conjunto de potencialidades das tecnologias de informação e comunicação nas organizações:

- Acesso rápido a informação e aumento de conhecimentos e saberes;

- Gestão e alimentação de redes internas e externas através de redes de comunicação que facilitem a partilha e as trocas de informação, a emissão de opiniões e contributos, o contacto mais fácil, criando e potenciando assim proximidades;
- Implicação das pessoas através da partilha de informação e do reforço dos canais de comunicação;
- Interligação dos serviços através de redes e bases de dados distribuídas, estando a informação disponível aos vários níveis, permitindo a descentralização e o reforço da coordenação;
- Rentabilização dos recursos, desburocratização e (re)adequação dos processos de trabalho, simplificando procedimentos e rotinas;
- Criação de novas formas de prestação e organização do trabalho;
- Melhoria da imagem externa, facilitando o atendimento e potenciando a prestação de serviços eficazes, eficientes e de qualidade.

A autora conclui que o uso das tecnologias de informação e comunicação podem contribuir positivamente no apoio à gestão na sua dimensão estratégica, na operacionalização das práticas organizacionais, na melhoria da gestão de recursos, na inovação de processos produtivos e no desenvolvimento de novos modelos de gestão, podendo mesmo influenciar no incremento de novos valores culturais.

Para os autores Donk e Snellen (1998, cit. in Carapeto e Fonseca, 2005:321), a aplicação das novas tecnologias na Administração Pública apresenta as seguintes potencialidades:

- Introdução de aplicação informáticas para redefinir o processamento de informação;
- Introdução de técnicas especializadas na área do processamento de informação;
- (Re)estabelecimento de fluxos de informação internos e externos e de criação de relações de informação;
- Desenvolvimento de políticas de informação (ao nível interno da organização e entre organizações);
- Redefinição das estruturas organizacionais internas e externas e de processos de trabalho associados à introdução das tecnologias.

Em suma, tendo por base esta reflexão e as linhas de orientação dos autores citados, torna-se clara a importância da introdução de novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais nas organizações públicas, estando-lhes associadas potencialidades que contribuem positivamente no apoio à gestão, no desenvolvimento das práticas organizacionais, na melhoria da gestão de recursos e na implementação de novas e inovadoras formas de comunicação interna.

CAPÍTULO 2 - A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As alterações e transformações da Administração Pública abordadas no capítulo anterior colocam o ênfase nos seguintes fatores essenciais para garantir o sucesso organizacional: (a) a criação de cultura orientada para os objetivos; (b) reforço da comunicação organizacional quer interna quer externa e em particular com o recurso às novas tecnologias de informação e comunicação; (c) comprometimento dos trabalhadores, desenvolvendo mecanismos de participação e envolvimento.

Assim sendo, neste capítulo e tendo em consideração os objetivos do presente estudo, aborda-se a importância da comunicação no contexto organizacional numa perspetiva multidisciplinar.

2.1. A importância da Comunicação no Contexto Organizacional: conceito e funções

A comunicação é elemento integrante da essência humana e assume particular relevância na condução de todas as ações do ser humano, nas suas múltiplas esferas de atuação. Como refere Rego (2007:24) *"todos comunicamos – mesmo quando nada falamos ou escrevemos! Fazemo-lo nas nossas vidas pessoal, familiar, social, política e organizacional"*. Segundo o autor, a origem etimológica da palavra comunicação provém do latim *communis* que significa "comum", ou seja, a comunicação só faz sentido quando o que é transmitido tem significado comum tanto para o emissor como o receptor, assumindo um papel de partilha de informação e de transferência de significado.

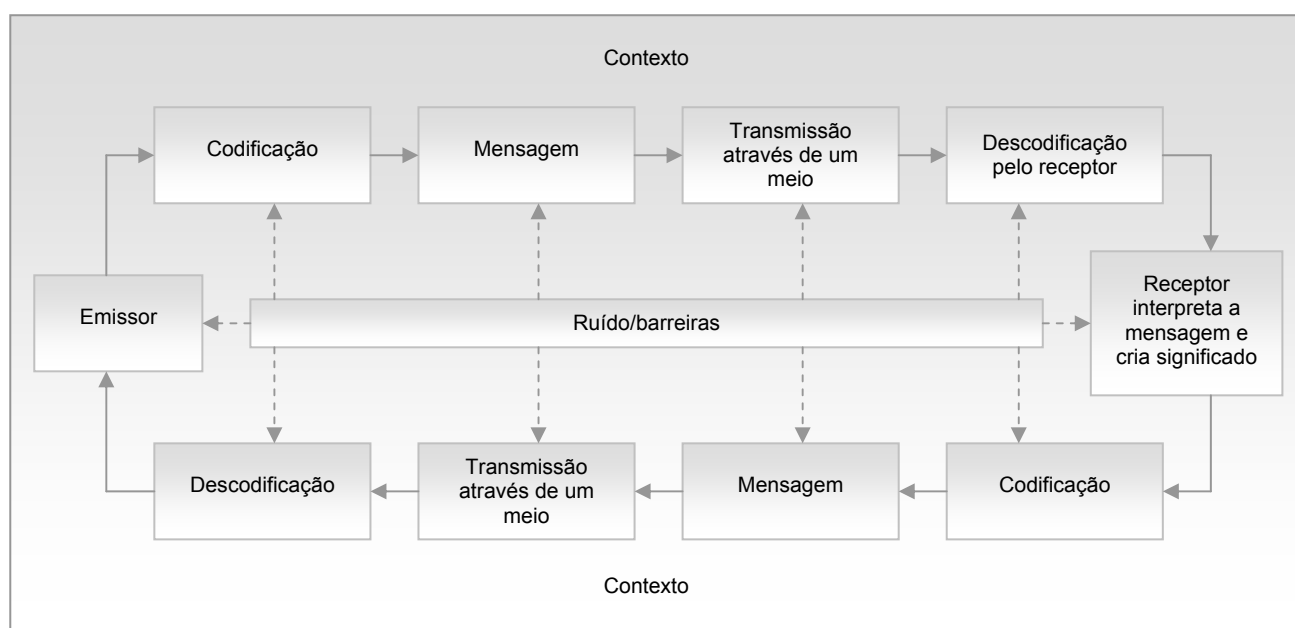
De uma forma clara e simplista, Littlejohn (cit. in Marinho, 2002:12) afirma que *"...comunicar significa partilhar, isto é, dividir com alguém um certo conteúdo de informações, tais como pensamentos, ideias, intenções, desejos e conhecimentos. Através de um ato de comunicação, experimentamos o sentido de uma comunhão com aquele a quem nos dirigimos, porque com ele passamos a ter algo em comum"*.

Na perspetiva de Almeida (2003), o conceito de comunicação está associado à ideia de *"difundir, enviar, transmitir, (...) fazer passar ideias, de entidades para entidades, no espaço e no tempo"*, valorizando assim o papel de transmissão e difusão. O autor reforça o seu ponto de vista ao mencionar que a comunicação intervém a quatro níveis: a) Nível Intra-Individual - traduz-se na transmissão interna de informação de órgãos para órgãos numa mesma pessoa (ex. de um órgão sensorial para o cérebro), pressupondo processamento de informação para si mesma; b) Nível Interpessoal - está associada à troca de informações entre as pessoas, através de múltiplas formas (verbal, não verbal ou outras); c) Nível Intra-Organizacional – pressupõe a transmissão entre grupos ou unidades de uma organização e d) Nível Extra-Organizacional – diz respeito à transmissão de informação da organização para o meio envolvente.

Na mesma linha de orientação, Bilhim (2004:362) identifica três dimensões da comunicação: a) Intrapessoal, que pressupõe o processo de receber, processar e transmitir significados para si mesmo, sendo considerado essencial para o autor, uma vez que “(...) *se não sabemos comunicar connosco mesmo, não saberemos comunicar com os outros*”; b) Interpessoal, traduz-se na transmissão de significados entre duas ou mais pessoas, valorizando neste processo alguns aspetos positivos designadamente a criação de empatia, o uso da comunicação não verbal, a capacidade de ouvir e ainda dar feedback; c) Organizacional, diz respeito à comunicação formal ou informal que ocorre no interior das organizações, pressupondo a transferência de informação através da hierarquia.

Pelo exposto se compreende que o fenómeno comunicação é tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento, uma intenção ou um comportamento, através de um meio ou suporte. Para tal exige a presença de vários elementos: o emissor, o recetor, a ideia, o código, a mensagem, o meio, ruído e o contexto (Rego, 2007).

Figura 1 – Processo Comunicacional



Fonte: Rego (2007: 52), construído por Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006), a partir de Kreitner e Kinicki (1998).

Para o autor o processo comunicacional inicia quando o emissor tem uma ideia que pretende transmitir, prepara a mensagem (conteúdo da comunicação) convertendo-a num código (símbolos e sinais) capaz de ser percebido pelo recetor e transmite-a através de um meio ou suporte. O recetor, posicionado no outro extremo do processo, descodifica e interpreta a mensagem, atribuindo-lhe um significado. Desta interpretação pode resultar a resposta do destinatário à comunicação recebida, “*a qual constitui o feedback da comunicação*” (Rego, 2007:52). Todo o processo comunicacional pode ser diferente dependendo do contexto. Este elemento representa o quadro cultural, social e psicológico em que é processada a comunicação.

Thayer citado por Ruão (1999) faz igualmente referência aos mesmos elementos descritos, mas acrescenta que a comunicação acontece quando por parte dos intervenientes se verifica uma intenção, propósito ou necessidade. Menciona ainda que *“a comunicação não é algo que uma pessoa faz a outra, mas um processo contínuo dentro de cada um de nós”*, adicionando assim ao processo comunicacional a característica de continuidade, ou seja, é um fenómeno que acontece em permanência na vivência humana.

A comunicação atravessa assim todos os níveis do comportamento humano, assumindo um papel ativo no contexto pessoal, social e organizacional. Comunicar é uma necessidade intrínseca ao ser humano e que, segundo Rego (2007:25) essa necessidade eleva-se naturalmente para as organizações, tornando-se assim numa condição *sine qua non* da vida social e organizacional. Acrescenta ainda que a *“comunicação «irriga» todos os espaços da vida organizacional”*.

Organização e comunicação são conceitos que estão fortemente interrelacionados. A organização sendo uma unidade estruturada e coordenada, que integra pessoas e grupos de pessoas que interagem entre si, tendo em vista a realização de objetivos, pressupõe a existência de canais de comunicação que permitam para além da partilha de informação, a construção de relações de cooperação e interação. *“Pensar a organização como sistema de comunicação é pensar a organização como um conjunto de elementos e de relações entre esses elementos”* (Bilhim, 1996). Já para os autores Modaff et al. (2008:3): *“communication is central to the existence of the organization; it creates and re-creates the structure that constitutes the organization.”*

De acordo com Bilhim (2004), a importância da comunicação nas organizações centra-se no facto de esta cumprir quatro funções: (1) controlar, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização; (2) motivar os trabalhadores ao transmitir-lhes orientações e esclarecimentos sobre o que devem fazer e dar-lhes feedback do grau da sua realização; (3) satisfazer as necessidades de afiliação que todo o ser humano tem; (4) fornecer a informação necessária à tomada de decisão. Na mesma linha de orientação, Robbins (1996, cit. in Marinho, 2002) afirma que a comunicação cumpre quatro funções essenciais numa organização:

- Controlo – exercido através da estrutura hierárquica de autoridade (formal) ou entre os próprios trabalhadores (informal);
- Motivação – traduz-se no esclarecimento aos trabalhadores sobre o conteúdo das suas tarefas, assim como na avaliação do desempenho;
- Expressão emocional – relacionada com a interação social e a satisfação das necessidades sociais dos membros da organização;
- Informação – na perspetiva de fornecer informação e dados que permitem identificar e avaliar as possibilidades para a tomada de decisão.

Para Rego (2007), a comunicação organizacional serve uma diversidade de funções:

- Possibilita aos gestores a interação com superiores, subordinados, colegas, sindicatos, fornecedores, clientes e autoridades;

- Permite a delegação de responsabilidades e transmissão de objetivos aos membros da organização;
- Facilita a disseminação de informações, tanto ao nível interno como externo;
- Permite a coordenação do trabalho dos diversos membros da organização, permitindo aos mesmos estarem informados sobre os assuntos e orientações organizacionais;
- Faculta aos membros organizacionais a possibilidade de fazerem chegar as suas opiniões, propostas e reclamações aos superiores hierárquicos;
- Permite aos gestores a obtenção de informação junto das entidades (internas e externas) com as quais interagem no exercício de funções;
- Possibilita a realização de reuniões com vista à tomada de decisões, partilha de informações ou mesmo ouvir opiniões;
- Facilita a socialização e integração dos novos membros organizacionais, permitindo a difusão de informação, estímulos e conhecimento sobre a organização (normas, procedimentos internos, comportamentos esperados, rituais) com vista ao seu envolvimento na organização;
- Facilita a operacionalização das práticas de gestão de recursos humanos, designadamente “*proceder a entrevistas de recrutamento e seleção, negociar, repreender e sancionar, elogiar, formar, persuadir, transmitir feedback de desempenho e recebê-lo*” (Rego, 2007:26).

Na ótica de Brault (1992, cit. in Baptista, 2009) a comunicação nas organizações assume sete funções específicas:

- A *função informativa*, considerada fundamental, visa a transmissão do conhecimento da organização, sendo que o seu domínio é relevante para não conduzir a mal entendidos derivados de uma informação deficiente;
- A *função de integração*, indispensável na transmissão de valores essenciais da organização, tem como objetivo introduzir e desenvolver nos trabalhadores o sentimento de pertença a um grupo;
- A *função retroação* permite o diálogo entre os trabalhadores dos vários níveis hierárquicos da organização, valorizando a comunicação como uma relação de retorno. É através dela que o público interno pode exprimir o seu descontentamento ou satisfação;
- A *função sinal* possibilita conhecer a imagem da organização através de cores, logótipos, discursos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores. A conjugação consistente destes elementos evidência a cultura organizacional;
- A *função comportamental ou argumentista* consiste em dar orientações claras e fundamentais e indicar explicitamente que se caminhe numa direção específica;
- A *função mudança* possibilita a mudança de imagem, das mentalidades, das atitudes e das relações. No seio da organização motiva os trabalhadores, cria retroação e modifica as relações. O constante diálogo entre o espaço interior e o exterior da

organização torna-se num fator favorável à mudança, uma vez que atua no comportamento das pessoas.

- A *função imagem* visa a transmissão de uma imagem favorável da organização ao público interno e externo.

As referências dos autores apresentados são bastante coincidentes e focam pontos fundamentais associados à função da comunicação organizacional: (a) partilha de informação, de significados comuns e conhecimento; (b) interação e envolvimento dos membros da organização, (c) tomada de decisões e (d) motivação e mudança organizacional.

É assim evidente que a comunicação assume um papel importante nas organizações. Kreps (1990; cit. in Ruão, 1999) afirma que a comunicação acompanha toda a vida de uma organização, uma vez que esta necessita permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos. A comunicação está no centro das atividades de cooperação e interação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações. E a informação, sendo um produto da comunicação, é considerado elemento essencial na ajuda aos membros da organização a interpretar a realidade das respetivas funções. O autor define a comunicação organizacional como *“o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite as pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem”* (Kreps, 1990, cit. in Ruão, 1999:5).

2.2. Tipos de comunicação no contexto organizacional

No contexto organizacional, Almeida (2003) identifica quatro tipos de comunicação:

- Comunicação Comercial, integra as dimensões do Marketing e Publicidade;
- Comunicação Financeira, constituída pela gestão da informação e das relações estabelecidas com os públicos da área financeira;
- Comunicação Institucional, exprime a legitimidade económica, social, política e cultural da organização. A finalidade do discurso institucional reside na expressão dos valores e da ideologia da empresa, atribuindo-lhe um sentido social;
- Comunicação Interna, traduz-se no conjunto de processos comunicativos através dos quais se cria, desenvolve e evolui uma organização, permitindo por um lado a transmissão e partilha de informação com o público interno, e por outro, a criação de relações e interações entre todos os agentes, no sentido de facilitar a produção, circulação e gestão da informação.

Apenas será desenvolvida a comunicação interna da organização, atendendo a que os objetivos específicos do presente estudo estão direcionados para este tipo de comunicação.

Assim sendo, na perspectiva de Rocha (2005, 2010), a comunicação interna traduz-se no conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização e tem como finalidade:

- a) Informar e difundir os objetivos da organização;
- b) Motivar os trabalhadores da organização, realçando que uma comunicação estruturada possibilita a satisfação dos seus membros;
- c) Ajudar na tomada de decisões, pressupondo o acesso a informação;
- d) Facilitar a mudança organizacional através da difusão de novos valores;
- e) Possibilitar as condições para construir boa imagem externa à organização.

Ainda afirma que “a comunicação é um poderoso mecanismo para conseguir a integração e a coordenação” na organização (Rocha, 2005:96).

2.3. Redes e fluxos de Comunicação Organizacional Interna

2.3.1. Redes de comunicação

A comunicação organizacional interna é um processo que envolve a transferência de informação no interior de uma organização, podendo realizar-se através de redes de comunicação formal ou informal.

De acordo com Rego (2007), a comunicação formal ocorre tendo em conta a estrutura funcional (hierarquia), percorrendo os canais oficiais definidos no organograma. Por outro lado, a comunicação informal surge de uma forma mais espontânea, independentemente da estrutura formal e dos respetivos canais oficiais. Esta decorre das relações sociais e interpessoais entre os membros da organização. Segundo o autor, as primeiras seguem uma orientação vertical, obedecendo a cadeia de autoridade e estão limitadas às comunicações relacionadas com as funções/tarefas. Nas redes informais, “a informação move-se em todas as direções, não obedece às linhas formais de autoridade, responde às necessidades sociais dos membros da organização” (Rego, 1999:52)

Na mesma perspectiva, Bilhim (2004) afirma que a comunicação formal coincide com a estrutura hierárquica da organização e segue a cadeia de autoridade existente, enquanto que a comunicação informal segue o padrão da “vinha”, ou seja, é livre de seguir qualquer direção, assumindo-se importante para a satisfação dos membros da organização ao nível pessoal e social bem como para a realização das respetivas tarefas que lhes estão designadas.

2.3.2. Fluxos de comunicação

Os fluxos de comunicação representam a forma como a informação e as relações comunicacionais existentes na organização se processam. De acordo com Bilhim (2004), existem quatro fluxos básicos de comunicação formal:

- Comunicação descendente: relacionada com uma estrutura de dependência hierárquica, sendo que a direção do fluxo segue o padrão de autoridade das diversas posições hierárquicas, processando-se verticalmente da gestão de topo para baixo. O objetivo é informar os trabalhadores sobre as diretivas de tarefa, os procedimentos e práticas organizacionais, as metas a atingir e dar feedback sobre o desempenho.
- Comunicação ascendente: pressupõe a informação transmitida por parte dos trabalhadores aos seus superiores, sendo que o fluxo sobe a escada hierárquica, ocorre de baixo para cima na estrutura orgânica.
- Comunicação horizontal: a direção do fluxo movimenta-se entre “iguais”, ou seja, entre elementos do mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação facilita a coordenação de tarefas e permite o reforço das relações interpessoais.
- Comunicação lateral: fluxo de informação entre elementos de diferentes níveis da hierarquia. Este tipo de comunicação é designado igualmente pelo autor como de entrecruzamento (diagonal), pressupondo a troca de mensagens entre um trabalhador e superior hierárquico de unidades orgânicas diferentes.

2.4. Meios e Suportes de Comunicação Interna

A comunicação organizacional interna é realizada através de um conjunto de meios e suportes comunicacionais. Determinar o quê e como comunicar tem muita relevância na gestão da organização. É importante ter em atenção os meios a utilizar na comunicação interna, conhecer as suas características e saber o que comunicar pois isso permite fazer uma melhor seleção dos instrumentos a utilizar, tendo em conta os objetivos que se pretende atingir. Na perspetiva de Rego (2007:110), *“é necessário recorrer a meios ajustados aos nossos objetivos, às características dos recetores e à especificidade da mensagem”*.

Segundo Almeida (2003), os meios de comunicação interna são: a Comunicação Escrita, a Comunicação Oral e a Comunicação Audio-visual. Para além destes, o autor ainda identifica as Novas Tecnologias de Informação, como uma nova dinâmica e agregadora de outros meios e suportes.

2.4.1. Comunicação Escrita

Considerado como um importante vetor de comunicação organizacional interna, este meio de comunicação caracteriza-se pela difusão de ideias através da escrita. Trata-se de um meio rico associado a multifuncionalidades, que incorpora uma diversidade de conteúdos,

prossegue diferentes finalidades e atinge o público-alvo na sua totalidade ou de forma discriminada. A sua utilização de forma adequada permite transmitir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos, motivar e garantir maior proximidade junto público-alvo. O mau uso ou mesmo o uso abusivo deste meio de comunicação pode causar um excesso de burocracia, gastos económicos supérfluos, perdas de tempo e desmotivação (Almeida, 2003).

O autor identifica um conjunto de suportes de comunicação escrita, os quais estão apresentados no quadro a seguir exposto.

Quadro 4 – Suportes de Comunicação Escrita

Suportes	Utilidade / Vantagens
Relatório de reunião	<ul style="list-style-type: none"> • Descreve os assuntos de uma reunião de informação ou reunião de trabalho. • Documento de referência caracterizado pela precisão; meio de informação lateral, ascendente e descendente.
Nota de serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer diretivas ou explicações através da hierarquia. • Informação muito precisa e adaptada ao destinatário; rapidez e simultaneidade; elemento de referência.
Flash de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Nota curta de redação simples destinada a informar muito rapidamente. • Rapidez; informa todos os destinatários sobre a vida da organização nos vários domínios.
Placard (quadro informativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir informações pontuais. • Fácil de gerir; moldável a todo o tipo de mensagens simples.
Planfleto e desdobrável	<ul style="list-style-type: none"> • Documento simples que permite transmitir rapidamente pontos de vista (campanhas temáticas). • Informação instantânea; distribuição simples.
Ficha sinalética	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de consulta disponível a qualquer momento, que permite apresentar a organização, enquadramento, atividade e resultados. • Grande acessibilidade.
Folheto de acolhimento	<ul style="list-style-type: none"> • Documento simples que apresenta a organização, de uma forma genérica e sucinta. • Fonte de conhecimento e integração.
Carta ao pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Documento assinado pela direção e enviado a todos os trabalhadores, regular ou ocasionalmente, com o intuito de explicar situações e intenções ou divulgar projetos importantes para a organização. • Informação objetiva e precisa anula rumores; personalização da mensagem.
Inquérito de opinião	<ul style="list-style-type: none"> • Procura sistemática das aspirações dos trabalhadores; diagnóstico do clima organizacional. • Criação de um clima de comunicação. Possibilidade do pessoal se exprimir; comunicação ascendente.
Caixa de sugestões	<ul style="list-style-type: none"> • De forma anónima ou identificada, os trabalhadores podem colocar as suas sugestões sobre a vida da organização, a melhoria de condições e métodos de trabalho ou resolução de disfunções. • Apelo à responsabilidade; inserção no meio do trabalho; encorajar a iniciativa e desenvolvimento da criatividade; informação ascendente.
Jornal interno da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Boletim interno, distribuído na organização, que informa sobre as atividades e todas as questões técnicas, económicas e sociais que interessam aos trabalhadores. • Permite criar o sentimento de pertença e de participação na vida da organização. • Suporte privilegiado de comunicação interna, facilitando a comunicação descendente, ascendente e lateral; suporte de formação e de valorização dos trabalhadores.

Fonte: Elaboração própria baseada em Almeida (2003).

2.4.2. Comunicação Oral

A comunicação oral caracteriza-se pela espontaneidade, imediatez, proximidade e contacto entre as pessoas. Segundo o autor Almeida (2003: 85), “a oralidade é considerada como um dos modos de comunicação mais relacionado com a vida das empresas”, estando subjacente a partilha de conhecimentos e ideias, a interatividade e a elaboração de uma linguagem comum.

O autor apresenta os seguintes suportes de comunicação oral:

Quadro 5 – Suportes de Comunicação Oral

Suportes	Utilidade / Vantagens
Informação de contacto	<ul style="list-style-type: none">• Presença do responsável entre os trabalhadores (visitas aos serviços, celebração de acontecimentos).• Simplificação das relações; informação ascendente e descendente; comunicação direta e espontânea.
Entrevista individual/coletiva	<ul style="list-style-type: none">• Conversa formal entre responsável e trabalhadores.• Comunicação direta; provocar <i>feedback</i>.
Conferência	<ul style="list-style-type: none">• Exposição de assuntos relacionados com a vida organizacional e profissional.• Complemento de formação profissional.
Visita à organização	<ul style="list-style-type: none">• Visita guiada com o intuito de conhecer melhor os serviços.• Permite conhecer e valorizar o trabalho de cada trabalhador; reforço e coesão entre serviços.
Criação de grupos de expressão	<ul style="list-style-type: none">• Reunião de alguns trabalhadores para abordar um problema específico e procurar soluções.• Fomenta a responsabilidade; criatividade; participação nos problemas da organização; desenvolvimento da comunicação lateral.
Reunião/ <i>Brainstorming</i>	<ul style="list-style-type: none">• Reunião de trabalho com o intuito de trocar informações, encontrar soluções para problemas, tomar decisões ou produzir ideias.• Comunicação direta; proximidade entre chefias e trabalhadores.

Fonte: Elaboração própria baseada em Almeida (2003).

2.4.3. Comunicação Audiovisual

A comunicação audiovisual combina o uso da imagem e som e possibilita, através da interação dos sentidos, uma melhoria na compreensão e memorização de uma diversidade de temas e ao potenciar a reação dos destinatários/trabalhadores, proporcionar-se-à o debate de ideias. “Portanto, a compreensão, a memorização e o diálogo são funções beneficiadas com a aplicação dos suportes audiovisuais” (Almeida, 2003: 95).

São apresentados pelo mesmo autor os seguintes suportes de comunicação audiovisual:

Quadro 6 – Suportes de Comunicação Audiovisual

Suportes	Utilidade / Vantagens
Teleconferência	<ul style="list-style-type: none">• Possibilita o contacto apesar da distância física entre interlocutores através da ligação a um circuito onde se retransmite o som e a imagem.• Ligação utilizada quando se pretende tomar decisões rápidas, evitando o tempo gasto na deslocação das pessoas.
Filme de informação	<ul style="list-style-type: none">• Curta-metragem onde se apresenta as atividades da organização, expõe-se um problema específico.• Facilidade de difusão; permite uma visão concreta e sintética do tema exposto.
Jornal televisionado	<ul style="list-style-type: none">• Teledistribuição por cabo no interior da organização, a partir da instalação de recetores e emissores, com a finalidade de transmitir uma comunicação da direção ou emitir reportagens e entrevistas.• Caráter documental; informação rápida.
Jornal por telefone	<ul style="list-style-type: none">• Boletim informativo gravado e renovado periodicamente num aparelho de banda ou disco, com o objetivo de difundir notícias breves relativas à vida da organização.• Difusão rápida e instantânea e igual para todos os destinatários; possibilita em qualquer posto obter uma ligação e ouvir.

Fonte: Elaboração própria baseada em Almeida (2003).

2.4.4. As Novas Tecnologias de Informação

Segundo Almeida (2003:107), as Novas Tecnologias de Informação não são consideradas apenas um meio de comunicação mas sim como uma nova dinâmica e agregadora de outros meios e suportes, que possibilita, por um lado, o aumento do consumo de informação de forma mais rápida, ágil e imediata, e por outro, que as atividades dos seres humanos sejam cada vez mais caracterizadoras pelas trocas de informação. *“As Novas Tecnologias de Informação resultam da conjugação das técnicas informáticas; audio; visuais e de telecomunicações. Cruzar a informática com as técnicas de imagem e som, e com o desenvolvimento de novos materiais de comunicação (...) permitiu, nos últimos anos, um campo vasto de soluções nos modos de comunicação”.*

De acordo com Serrano et al (2004), a sociedade e as organizações em particular têm assistido a grandes transformações e mudanças, que ocorrem de forma cada vez mais rápida e exigente, estando associadas a fatores como a revolução tecnológica, o incremento da informática e das telecomunicações, a emergência da tecnologia de redes e da era da informação e do conhecimento.

Nas ultimas décadas, *“(...) as tecnologias converteram-se no elemento chave das organizações”* (Serrano et al, 2004: 28), exigindo novas formas de trabalho, de organização das atividades e de comunicação. Segundo os autores, as organizações passaram por diferentes fases de mudança organizacional propiciadas pelas tecnologias de informação, destacando-se nos dias de hoje a fase marcada por *“(...) quatro elementos que combinados configuram o ciberespaço: intranets, extranets, internet e World Wide Web”*. Estes quatro

elementos são considerados importantes e estratégicos, assumindo-se como “(...) *infra-estruturas de base da networking, da sociedade de redes, da sociedade da informação e do conhecimento*” (Serrano et al, 2004:29).

Almeida (2003) apresenta três suportes das Novas Tecnologias:

Quadro 7 – Suportes das Novas Tecnologias

Suportes	Utilidade / Vantagens
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • Rede interna da organização, de acesso restrito aos trabalhadores (ambiente privado), que permite disponibilizar rapidamente informação e documentação relevante, difundir boletins, comunicados, notícias, manuais técnicos, procedimentos, formulários, entre outros. • Difusão rápida; ganhos em tempo e espaço; organização e centralização da informação.
Correio Eletrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a emissão de mensagens através de terminais de computador a destinatários selecionados. Utilizado para envio de notas de serviço, circulares e informações diversas; organização de reuniões. • Multifusão; supressão do papel; redução da utilização do telefone.
Videoconferência	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte de comunicação designado por “partilha síncrono” ou em “tempo real”, permitindo a junção de som e imagem. Utilizado independentemente do local onde os utilizadores se encontram, para reuniões, apresentação de projetos, discussão de trabalhos ou realização de comunicações em geral. • Possibilita um enriquecimento da informação através da utilização de vários recursos, importação e partilha de dados, gráficos, impacto visual instantâneo.

Fonte: Elaboração própria baseada em Almeida (2003).

2.4.4.1. Intranet

A Intranet, considerada uma das tecnologias de informação e comunicação, é denominada pelo autor Almeida (2003:110) “*a auto-estrada privada*” da organização, sendo um suporte que utiliza as mesmas tecnologias, os mesmos softwares e os mesmos protocolos que a Internet mas em ambiente privado, em que o acesso é restrito unicamente aos trabalhadores da organização. A analogia com as auto-estradas (rodoviárias) é bastante perceptível, materializando-se na quantidade e fluidez de tráfego permitidas, sendo a circulação rápida uma grande vantagem associada.

Para a operacionalização da Intranet numa organização destacam-se duas condições básicas e essenciais: (1) existência de uma rede de computadores, onde se instala um *software* de fácil utilização e (2) um *Server* baseado em redes locais (designado LAN – Local Area Network), que permite a partilha de informação entre todos os utilizadores da organização, de um modo mais dinâmico e rápido (Almeida, 2003).

Vincando a vertente tecnológica, Alin et al (2000:37) definem a Intranet “*como a utilização do todo ou de parte das tecnologias e das infra-estruturas da Internet para transportar e tratar os fluxos de informação internos de um grupo de utilizadores identificados*”.

Estão aqui refletidas duas características importantes da Intranet (comparando com a Internet): (1) a população dos utilizadores é conhecida e identificável e (2) a rede é administrada e controlada por uma única entidade, possibilitando um maior controlo sobre as infra-estruturas de rede.

Em complemento às características já citadas, Almeida (2003) identifica três consideradas essenciais deste suporte de comunicação:

- Multiplicidade na difusão: pressupõe uma extensa difusão da informação ou mensagem no mesmo espaço temporal, ultrapassando o problema de a mesma não chegar a todos os utilizadores.
- Independência face ao local de trabalho: está acessível, desde que se assegure a ligação em rede.
- Interatividade total: permite a troca e partilha de informação e mensagens, em tempo real, maximizando a reatividade.

Tendo em consideração o conceito e as características associadas a esta nova forma de expressar a informação, o mesmo autor sistematiza um conjunto de vantagens na sua operacionalização e utilização:

- Disponibilização e transmissão de informação de forma mais simples, ágil e rápida;
- Acesso imediato a documentos internos formais e institucionais;
- Como unifica sistemas operativos, permite a atualização da informação em diferentes sistemas sendo disponibilizada rapidamente a toda a organização;
- Possibilita agregar correio eletrónico, automação de processos, gestão da informação e conversa *on-line*;
- Permite ganhos, por um lado, em tempo, reduzindo o tempo despendido na procura de informação e, por outro, em espaço ao reunir em tempo real trabalhadores separados geograficamente;
- Redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos e outros materiais técnicos;
- Minimiza a utilização de papel, estando a informação eletrónica disponível para visualização de todos os utilizadores;
- Favorece o espírito de trabalho em grupo, fomentando a partilha de informação.

Todavia, Almeida (2003:115) reforça a ideia de que embora a introdução e a aplicação das novas tecnologias na comunicação interna desencadeia mudanças positivas no funcionamento da organização, nas formas de comunicação e no acesso e partilha de informação, *“não podem ser vistas como receitas milagrosas ou de aplicação infalível”*. O autor chama a atenção para a importância de se levar a sério as redes internas e sua utilização, sendo que *“a auto-estrada só serve se for usada, ou seja, as vantagens só são visíveis na empresa utilizando as redes internas”*. Outro ponto relevante é o envolvimento das pessoas, “o

seu uso a fundo (intranet), implica formar pessoas e sensibilizá-las para as características e contornos transportados por estas novas tecnologias”.

2.4.4.2. A Intranet como instrumento da Comunicação Digital Organizacional

A sociedade contemporânea está fortemente vinculada pelo crescimento e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e pela revolução digital. Hoje as organizações enfrentam uma nova dinâmica de produção e transmissão de mensagens e informações organizacionais, bem como de construção do quadro de interação com os seus públicos, centrada na inovação tecnológica e digitalização. Segundo Rego (2007:494), *“as novas tecnologias da informação e da comunicação alteraram o modo como as pessoas obtêm informação, escrevem e produzem documentos, trocam mensagens, armazenam informação, fazem apresentações públicas, comunicam com pessoas de diferentes e longínquas áreas geográficas”.*

De acordo com Corrêa (2005: 102), comunicação digital é denominada *“como o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC’s), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integradas nas organizações”.* Por outras palavras, a comunicação digital é a expressão que deriva das potencialidades das tecnologias de informação e comunicação e que utiliza os suportes tecnológicos e digitais como plataformas de veiculação.

A autora destaca três características-chave da comunicação nos meios digitais:

- Hipertextualidade, ou seja, a capacidade de interconectar um conjunto de textos digitais entre si;
- Multimedialidade, pressupõe a capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos elementos - texto, imagem e som;
- Interatividade, que se traduz na possibilidade do utilizador interagir com a informação que é disponibilizada no suporte digital.

Corrêa (2005), identifica uma multiplicidade de suportes de base digital que podem ser utilizados nas organizações, consoante os objetivos que pretendem atingir, o conteúdo das mensagens, as características dos destinatários e as respostas esperadas: e-mail (ou correio eletrónico), fóruns, websites, ferramentas de busca, transações, multimedia, mensagens instantâneas, portais corporativos e intranets.

2.4.4.3. O impacto da Intranet na comunicação interna da organização

Partindo do raciocínio de Corrêa (2005; 2009) e na perspectiva de que a digitalização ocorre nos dias de hoje em rede mundial, interligando computadores, dispositivos e

especialmente pessoas, torna-se necessário, para as organizações, que exista o domínio das tecnologias digitais de informação e comunicação e de todas as ferramentas delas decorrentes, com o objetivo de facilitar e dinamizar o processo de comunicação organizacional. Conforme preconizado pela autora, *“ocorre que, na prática, assistimos a um processo jamais visto de inovação/absorção de tecnologias para alavancar a comunicação humana (...)”* (Corrêa, 2005:99).

As tecnologias digitais de informação e comunicação, para além de assumirem um papel de melhoria dos processos internos da organização, possibilitam melhorar o processo de comunicação interna. Complementarmente ao abordado no capítulo anterior relativamente às potencialidades das tecnologias de informação e comunicação nas organizações, acresce-se que o uso das TIC's potencia uma nova dinâmica no processo de comunicação, tornando-o mais ágil, possibilitando inter-relações mais participativas, o acesso imediato a mensagens, o aumento da difusão e partilha de informação e ainda a melhoria no processo de pesquisa e seleção de informação. Favoreto et al. (2006) enunciam alguns impactos das TIC's no processo de comunicação organizacional interna, destacando-se na descrição o papel da intranet:

- Agilização dos processos comunicativos: as TIC's permitem velocidade dos fluxos informacionais, sendo que a velocidade é considerada eficaz quando permite transformar práticas inovadoras em atuações rápidas, criando vantagem competitiva para a organização;
- Integração inter e intradepartamental: as TIC's, à medida que aperfeiçoam os fluxos internos de comunicação, contribuem para o aumento do contacto direto entre os diferentes níveis da organização, garantindo assim desempenho sistêmico das atividades organizacionais;
- Melhora os fluxos de trabalho: através da operacionalização de ferramentas digitais, destacando-se as redes locais internas (intranet), externas (Internet) e o correio eletrónico.
- Redução e/ou eliminação das barreiras informacionais: um dos objetivos das TIC's está associada à coordenação das atividades, organizando-as em torno de uma unicidade de critérios, garantindo assim a melhoria e otimização dos fluxos de informação.
- Facilidade na seleção e pesquisa de dados e informações: as TIC's facilitam a filtragem de dados e informação e mesmo o tratamento das mensagens, tornando o processo mais rápido e imediato para a tomada de decisão.
- Maximização dos conhecimentos compartilhados pelo pessoal interno: a utilização das TIC's possibilita a difusão e partilha de informação e conhecimentos no seio da organização.;
- Atualização permanente de dados e informações: essencial no contexto informacional, no entanto a atualização não é medida satisfatória isoladamente, ou seja, para produzir resultados positivos é necessário que exista também agilidade e integração no processo

comunicativo, no sentido de que o destinatário possa tirar proveito da mensagem atualizada.

- Redução de custos associados à disseminação de informações/mensagens: através da utilização dos suportes comunicacionais digitais, designadamente a intranet. A criação de um espaço virtual comum em rede permite disponibilizar mensagens e informações a um custo reduzido, substituindo assim alguns meios tradicionais de comunicação interna organizacional.
- Facilidade na mobilidade de pessoal: devido à existência da intranet, internet, tecnologia *wireless*, vídeoconferência, é possível garantir a interligação e participação dos membros da organização que se encontram geograficamente dispersos.

Os autores acrescentam que não é possível apontar todos os impactos causados pela TIC's no processo de comunicação interna, atendendo a que, por um lado, os suportes comunicacionais são variados, com especificidades singulares e, por outro, o contexto e a realidade de cada organização é única, tornando os impactos muito específicos.

Em síntese, e tendo por base a reflexão anterior, a intranet surge no contexto organizacional como um suporte facilitador no processo de comunicação interna. A facilidade e agilidade proporcionada pela intranet potencia a difusão de informação e conhecimento em tempo real, agiliza os procedimentos internos organizacionais, surgindo assim novas formas de relacionamento e comunicação entre membros da organização.

2.5. A Comunicação interna enquanto instrumento privilegiado das relações públicas internas e do envolvimento organizacional

A comunicação organizacional tem sido objeto de diferentes disciplinas, como por exemplo as ciências sociais e humanas, a psicologia, o marketing e as relações públicas. Na perspetiva das relações públicas, a comunicação assume particular relevância, uma vez que tem como objetivo possibilitar e manter um clima favorável entre a organização e os seus diferentes públicos, construindo uma boa imagem organizacional (Lampreia, 1992). Segundo o autor, as relações públicas são uma *“técnica de comunicação que tem por objetivo difundir a boa imagem (ou apenas de alguns dos seus aspetos) junto dos seus diversos públicos”* (Lampreia, 1992:32).

Na perspetiva de Grunig (2001:71), as relações públicas são um *“mecanismo de equilíbrio entre os interesses da organização e as pessoas que são afetadas pela organização, ou seja, (...) públicos”*. O autor refere que as relações públicas possibilitam a construção de relacionamentos com os públicos que afetam a organização ou que são afetados pela sua atividade.

Focando a questão na comunicação organizacional interna, a atividade de relações públicas pode ser exercida sobre um público específico, sendo designada, pelo autor já citado, relações públicas internas, *“que visam a comunicação dentro da empresa e o bom*

relacionamento entre a administração e os empregados” (Lampreia, 1992:33). Uma comunicação interna eficaz exerce um efeito positivo sobre o ambiente e clima interno da organização e conseqüentemente sobre a imagem global da organização.

Na ótica de Grunig (2001), as relações públicas internas atuam no meio social ou institucional, uma vez que integram os públicos que participam na prossecução da missão e dos objetivos da organização, como por exemplo os trabalhadores.

Assim sendo, a organização, no seu processo de interação e de relacionamento com o seu público interno, terá de assegurar uma boa comunicação interna, visando o envolvimento, a mobilização e a motivação dos seus trabalhadores, operacionalizando técnicas de comunicação e os meios e suportes comunicacionais mais adequados, no sentido de gerar um ambiente organizacional favorável.

Villafañe (1998: 243-246) afirma que a função principal da comunicação interna é “*apoiar estruturalmente o projeto empresarial*”, independentemente da orientação estratégica da organização em termos de gestão. Esta função estrutural da comunicação interna tem como principais objetivos: (a) o envolvimento do pessoal, garantindo uma “*relação biunívoca entre a organização e o indivíduo e uma mobilização deste para conseguir, a partir da intersecção do seu sistema de valores com o da organização, cumprir as suas expectativas no seio dela associando o seu próprio êxito ao da empresa*”; (b) a harmonia das ações da organização, pressupondo o conhecimento e integração dos objetivos estratégicos em planos específicos de ação, bem como a circulação interna dessa informação; (c) a mudança de atitudes, utilizando a comunicação interna como veículo facilitador no processo de mudança; (d) a melhoria da produtividade, através da transmissão de informação operativa (procedimentos, normas internas, instruções) e da sensibilização das pessoas para os objetivos de rendibilidade da organização.

A reflexão anterior espelha que a comunicação interna assume um papel de extrema relevância no contexto organizacional, na criação de um ambiente favorável de partilha de uma visão comum sobre o projeto da organização e promoção de uma cultura organizacional de envolvimento e de participação. Neste quadro de interação e de relacionamento com o público interno, surge a importância da operacionalização dos meios e suportes de comunicação digital, uma vez que propiciam a criação de novos canais de comunicação interna e oferecem a possibilidade de melhorar a difusão e partilha de informação e de conhecimento nas organizações.

Com a mudança de paradigma organizacional no contexto da Administração Pública, associada à preocupação em quebrar com a conceção tradicional de organização burocrática e adotar modelos de gestão alternativos de organização das atividades e de fornecimento de serviços públicos, o recurso às novas tecnologias e suportes de comunicação digital podem contribuir positivamente no apoio à gestão na sua dimensão estratégica, na operacionalização das práticas organizacionais, na melhoria dos processos de comunicação, na inovação de processos produtivos, podendo mesmo influenciar no incremento de novos valores culturais (Neves, 2002).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Neste capítulo procede-se à descrição dos aspetos metodológicos definidos para desenvolver o trabalho de investigação, identificam-se os objetivos do estudo, caracterizam-se as variáveis e dimensões de análise, a seleção dos instrumentos e fontes de informação para recolha de dados e as respetivas técnicas de tratamento e análise dos dados. Conforme afirma Freixo (2010), a investigação científica inicia-se através de uma ideia geral refletida da realidade ou da teoria, que se transforma progressivamente numa questão específica. A resposta a tal questão exige a seleção e definição de um conjunto de procedimentos metodológicos com a finalidade de efetuar observações, construir hipóteses e respetivo quadro teórico, apurar e analisar dados e depois interpretá-los.

3.1. Opções metodológicas

Este trabalho de investigação teve como pergunta de partida: “Qual o papel da Intranet na comunicação interna da organização?”. Saliencia-se que a questão formulada remete por um lado para a problemática da comunicação organizacional e por outro para a emergência das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais nas organizações, em particular, no contexto da administração pública local, questionando o papel deste instrumento na comunicação interna da organização.

No sentido de obter resposta a esta pergunta, optou-se por uma abordagem metodológica de investigação de natureza exploratória. De acordo com Gil (1989), a pesquisa exploratória pretende desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, no sentido de formular problemas mais precisos. É desenvolvida especialmente quando o tema em estudo é pouco explorado, tornando-se necessário o seu esclarecimento e delimitação. O estudo exploratório possibilita (Richardson, 1999; Sampieri et al., 1991; Vergara, 2006, cit. in Marques, 2010): (1) aumentar o conhecimento sobre determinada problemática; (2) estudar as características de um fenómeno, procurando as explicações sobre as causas e consequências desse mesmo fenómeno; (3) determinar tendências e analisar potenciais relações entre as variáveis, assim como estabelecer orientações para investigações posteriores; (4) estudar as motivações associadas às atitudes e comportamentos das pessoas. O estudo exploratório justifica-se porque este tema tem sido pouco abordado no setor público, havendo ainda pouca informação sistematizada quanto ao assunto. Reforça-se, igualmente, que o que se pretende com este estudo não é a generalização, mas sim identificar algumas variáveis de contexto, ou seja, compreender o fenómeno.

No âmbito do quadro da pesquisa exploratória, a opção metodologia foi a de estudo de caso, escolhendo como caso uma autarquia local. A escolha da organização prendeu-se essencialmente por um lado, por ser uma organização que reúne as características necessárias para realizar o estudo de investigação sobre a temática da comunicação digital

organizacional, uma vez que operacionalizou a intranet autárquica e, recentemente, implementou o projeto do Portal de Recursos Humanos, com o intuito de melhorar a acessibilidade à informação, disponibilizando informação e documentação com relevância para os trabalhadores e para o desenvolvimento das respetivas funções. Por outro lado, justifica-se a escolha por interesse pessoal, sendo que a investigadora exerce funções nessa autarquia. Como refere Freixo (2010), o estudo de caso é um procedimento metodológico que tem como finalidade a exploração de forma intensiva de uma simples unidade de estudo, sendo a sua base essencialmente o trabalho de campo e/ou a análise documental, centrando o estudo numa determinada entidade no seu contexto real, tirando o partido de múltiplas fontes de informação. Acrescenta ainda que o conhecimento resultante do estudo de caso pode advir de uma entre duas perspetivas fundamentais: a interpretativa e a pragmática. A perspetiva interpretativa procura compreender o mundo do ponto de vista dos participantes e a pragmática, na ótica do investigador, pretende proporcionar uma perspetiva global do objeto de estudo, tanto quanto possível completa e coerente. É de reforçar que em ambas as perspetivas um estudo de caso produz sempre conhecimento de tipo particular. Stake (1994; 2007) acrescenta que o conceito de estudo de caso é enfatizado por alguns investigadores porque chama a atenção para a questão da aprendizagem que se pode ter através de um caso específico. O autor considera que o verdadeiro objetivo do estudo de caso é a particularização e não a generalização. A ênfase é colocada na compreensão do caso particular, da singularidade, valorizando os contributos recolhidos do conhecimento de outros casos diferentes.

Segundo Yin (2003:13) o estudo de caso é *“uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, especialmente em situações em que os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”*. O autor defende que a aplicação desta metodologia é justificada quando: (a) o investigador procura responder a questões “como” e “porquê” relativamente ao fenómeno estudado; (b) o foco é dirigido a um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, sendo o contexto pouco evidente, exige ao investigador a compreensão do contexto antes de se focalizar no fenómeno em estudo; (c) face à complexidade do estudo, é necessário mobilizar múltiplas fontes de informação.

Neste caso específico, trata-se de um caso intrínseco (Stake, 2007), na medida em que o investigador é membro da organização e quer compreender o fenómeno, aprofundá-lo e aprender sobre este caso em particular, recorrendo a várias fontes e técnicas de informação.

3.2. Objetivos do estudo

O objetivo geral deste trabalho de investigação é compreender a perceção dos trabalhadores de uma autarquia local sobre a comunicação digital organizacional. Tendo presente este objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a comunicação interna e os respetivos meios e suportes comunicacionais;

- b) Compreender a importância da introdução de novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais nas organizações públicas;
- c) Caracterizar a Intranet autárquica como instrumento de comunicação digital organizacional e compreender o seu impacto na comunicação interna da organização;
- d) Analisar a percepção dos dirigentes da organização sobre o impacto da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais nas organizações públicas, e mais especificamente, o contributo da intranet autárquica para a comunicação interna;
- e) Analisar a percepção dos trabalhadores da organização sobre a importância da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais, e em particular a Intranet autárquica, respetiva utilização, relevância e vantagens associadas.

3.3. Variáveis e dimensões de análise

Tratando-se de um estudo exploratório, em que a finalidade é estudar as características de um fenómeno, procurando as explicações sobre as causas e consequências desse mesmo fenómeno, opta-se por proceder ao estudo de caso de acordo com um conjunto de variáveis e dimensões consideradas relevantes no quadro de análise, apresentadas no quadro a seguir exposto.

Quadro 8 – Variáveis e Dimensões de análise

Dimensões	Variáveis
1. Caracterização da Organização	1.1. Atividade desenvolvida 1.2. Cultura e valores organizacionais 1.3. Estrutura Organizacional 1.4. Estrutura de Recursos Humanos 1.5. Processo de Modernização e Inovação
2. Caracterização da Comunicação Interna	2.1. Fluxos de Comunicação 2.2. Meios e suportes comunicacionais 2.3. Intranet Autárquica
3. Caracterização da Intranet Autárquica	3.1. Objetivos e potencialidades 3.2. Estrutura e layout 3.3. Organização 3.4. Recursos disponíveis
4. Percepção dos dirigentes da organização	4.1. Impacto da modernização tecnológica e inovação na Administração Pública 4.2. Importância da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais 4.3. Contributo da Intranet autárquica para a comunicação interna da organização

5. Percepção dos trabalhadores da organização	5.1. Frequência de utilização dos meios e suportes comunicacionais digitais 5.2. Utilização dos meios e suportes comunicacionais digitais 5.3. Utilização da Intranet autárquica como suporte de comunicação digital e vantagens associadas 5.4. Utilização do Portal de Recursos Humanos 5.5. Satisfação com a funcionalidade dos meios e suportes de comunicação digital
---	--

Fonte: Elaboração própria

3.4. Instrumentos e Fontes de Informação

Na perspectiva de Yin (2003), a metodologia de estudo de caso permite a mobilização de múltiplas fontes de informação para recolha de dados. Tendo em consideração a natureza exploratória do estudo, torna-se uma mais-valia a obtenção de informação de natureza qualitativa e quantitativa através de fontes primárias e secundárias, como as indicadas pelo autor: os inquéritos por entrevistas; os inquéritos por questionário; a observação direta; a observação participante; a análise documental e registos (da organização) e os artefactos físicos. Acrescenta ainda outras fontes, designadamente filmes, fotografias, vídeos, técnicas projetivas, testes psicológicos, registos etnográficos e histórias de vida.

No presente trabalho de investigação e tendo em consideração os objetivos supra citados, são aplicados os seguintes instrumentos de recolha de dados: o inquérito por entrevista; o inquérito por questionário, a análise documental e observação participante.

No que respita ao inquérito por entrevista, que se caracteriza pela aplicação dos processos de comunicação e de interação humana, que permite ao investigador um contacto direto com os entrevistados, com algum grau de flexibilidade e sem diretivas técnicas precisas (Quivy e Campenhoudt, 1992), a opção foi a da entrevista semi-diretiva. Esta técnica, possibilita recolher os testemunhos, interpretações e percepções dos entrevistados, tendo em atenção o respeito pelos seus próprios quadros de referência (linguagem e categorias mentais). Outro benefício deste método apontado pelos autores é o nível de profundidade dos elementos de análise recolhidos. Na mesma linha de orientação, Ghiglione e Matalon (1993) afirmam que as entrevistas são utilizadas quando se opta por uma abordagem menos diretiva e possibilitam captar as representações sociais, a percepção dos entrevistados relativamente à realidade, os seus valores e comportamentos.

Relativamente ao inquérito por questionário, foi aplicado aos trabalhadores da autarquia, incidindo sob aqueles que desempenham funções de natureza técnica e administrativa, considerados os potenciais utilizadores dos suportes digitais comunicacionais. De acordo com o Quivy e Campenhoudt (1992), o inquérito por questionário é adequado quando o investigador pretende analisar um fenómeno que julga compreender melhor através de informações sobre os indivíduos da população em questão, destacando-se como principais vantagens: a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e efetuar numerosas análises de

correlação e a exigência de representatividade do conjunto dos entrevistados poder ser garantida através deste método. Os autores ainda reforçam que, no sentido de garantir o nível de confiança do método, devem ser preenchidas as seguintes condições: rigor na escolha da amostra, formulação clara e unívoca das questões, correlação entre o universo de referência das questões e universo de referência dos entrevistados, atmosfera de confiança no momento da aplicação do questionário e ainda honestidade e consciência profissional dos entrevistadores.

O terceiro instrumento de recolha de dados acima mencionado é a análise documental, que se traduz na recolha de informação proveniente de documentos formais e institucionais, disponibilizados pela própria organização, destacando-se as que são consideradas relevantes para o estudo: Regulamento da Estrutura Orgânica, Balanço Social, Mapa Estratégico, Plano de Atividades, Boletins de informação periódicos e consulta dos suportes comunicacionais digitais – página da Internet e Intranet da organização.

Focando a perspetiva de Quivy e Campenhoudt (1992), este método é particularmente adequado quando o investigador pretende analisar (a) os fenómenos macrosociais, demográficos, socioeconómicos, entre outros; (b) mudanças sociais e estudar o desenvolvimento histórico dos fenómenos sociais sobre os quais não é possível obter testemunhos diretos; (c) mudanças nas organizações e por último, (d) a cultura, o sistema de valores e as ideologias.

Por último, recorreu-se à observação participante, pressupondo que o “(...) *investigador participa na situação estudada, sem que os demais elementos envolvidos percebam a posição do observador participante*” (Freixo, 2010:196). É considerada uma técnica em que o próprio investigador procede diretamente à recolha de informação e documentação pertinente (Quivy e Campenhoudt (1992).

Tendo por base o exposto na caracterização dos instrumentos de recolha de dados do presente estudo empírico, clarifica-se que as fontes primárias de informação são os atores da organização, designadamente os trabalhadores e os dirigentes que desempenham funções na autarquia local. As fontes de informação secundárias correspondem aos documentos internos da organização, disponibilizados pela mesma.

3.5. Análise e tratamento dos dados

No sentido de garantir o tratamento de dados aplica-se a seguinte técnica: análise de conteúdo para tratar a informação recolhida nas entrevistas e nos documentos da organização e análise estatística dos dados para o tratamento dos questionários, através da utilização do software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 21.0) e do *Microsoft Excel*.

A análise de conteúdo permite tratar as informações e testemunhos, de forma metódica (Quivy e Campenhoudt, 1992). Bardin (2011:44) descreve a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas aplicadas que permitem a explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens, bem como a expressão desse mesmo conteúdo, “*visando obter por procedimentos*

sistemáticos e objetivos (...) indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Na perspectiva de Guerra (2006), esta técnica permite descrever as situações bem como interpretar o sentido do que foi narrado, estando assim intrínseca a dimensão descritiva e interpretativa na análise de conteúdo. A autora reforça que é uma técnica que traduz-se no confronto entre os dados empíricos recolhidos e um quadro de referência construído pelo investigador.

A técnica da estatística descritiva e da expressão gráfica dos dados permite muito mais do que a simples exposição dos resultados, uma vez que possibilita a manipulação rápida de uma quantidade significativa de dados, cruzando várias variáveis ao mesmo tempo. É adequada quando se pretende estudar as correlações entre fenómenos suscetíveis de serem exprimidos por variáveis quantitativas (Quivy e Campenhoudt, 1992).

3.6. Inquérito por Entrevista

As entrevistas foram realizadas aos dirigentes da organização com responsabilidade na área de recursos humanos e de modernização e tecnologias de informação, após ter sido concedida previamente a autorização formal. Foi construído um guião de entrevista (Apêndice A e B), com o intuito de que os entrevistados respondessem às questões colocadas, pelas suas próprias palavras e de acordo com o seu próprio quadro de referência, tendo sido focadas as seguintes dimensões: (a) Impacto da modernização tecnológica e inovação na Administração Pública; (b) Importância da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais e (c) Contributo da Intranet autárquica para a comunicação interna da organização. As entrevistas tiveram a duração aproximada de 90 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas, cujo conteúdo foi validado pelos respetivos entrevistados.

Os dados recolhidos nas entrevistas foram sujeitos a análise de conteúdo, tratando-se de uma técnica de tratamento de informação utilizada para análise de informação de natureza qualitativa. Esta técnica permite a descrição objetiva e sistematizada “(...) do conteúdo manifesto das comunicações” e “tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (Berelson, 1952, cit. in Bardin, 2011:38).

Em relação ao procedimento adotado na análise de conteúdo, foi necessário proceder-se à codificação da informação recolhida, sendo que “a codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão” (Bardin, 2011: 129).

A partir da codificação, recolheram-se das fontes de informação exemplos ilustrativos dos fenómenos apresentados em cada uma das dimensões de análise definidas. Foram assim construídas sinopses (Apêndice E), com o objetivo de sintetizar e sistematizar os discursos recolhidos das entrevistas, evidenciando as mensagens consideradas de grande relevância

para a análise. De acordo com Guerra (2006:72) “as sinopses são sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista (...)” e trata-se de “material descritivo que, atentamente lido e sintetizado, identifica as temáticas e as problemáticas (mesmo as que não estão referenciadas no guião de entrevista)”.

3.7. Inquérito por Questionário

No sentido de efetuar a análise da percepção dos trabalhadores da organização sobre a importância da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais, e em particular a Intranet autárquica, respetiva utilização, relevância e vantagens associadas, foi construído um questionário para o efeito, a ser aplicado aos trabalhadores que desenvolvem funções de natureza técnica e administrativa, considerados os potenciais utilizadores dos suportes digitais comunicacionais.

O questionário foi elaborado a partir de modelos adotados anteriormente em outros estudos (Muchinsky, 1977; UFP, 2007; Ferreira, 2010; Pereira, 2012) sobre a temática da comunicação organizacional, tendo por base as dimensões e variáveis de análise identificadas anteriormente no ponto 3.3, designadamente: (a) Frequência de utilização dos meios e suportes comunicacionais digitais; (b) Utilização dos meios e suportes comunicacionais digitais; (c) Utilização da Intranet autárquica como suporte de comunicação digital e vantagens associadas; (d) Utilização do Portal de Recursos Humanos e (e) Satisfação com a funcionalidade dos meios e suportes de comunicação digital.

O questionário é constituído por duas secções principais: (I) comunicação digital organizacional e (II) caracterização do respondente, contendo maioritariamente perguntas fechadas e uma aberta. A primeira secção está direccionada para a análise sobre os meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis na organização, respetiva utilidade, relevância e funcionamento em contexto de trabalho; sobre a utilização da intranet autárquica enquanto suporte de comunicação digital e as vantagens associadas e ainda avaliar o grau de satisfação dos utilizadores. A segunda secção contempla questões que permitem realizar a caracterização do respondente, quanto às variáveis sociodemográficas, designadamente sexo, idade, nível habilitacional, cargo/carreira profissional e antiguidade na organização.

Foi aplicada para alguns itens uma escala de Likert com cinco proposições de concordância, com a seguinte variação:

- Questões 1 e 4 (1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Muitas vezes e 5 = Sempre)
- Questões 2 e 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente)
- Questão 6 (1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Nem satisfeito nem Insatisfeito; 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito)

O questionário foi aplicado a uma amostra por conveniência, constituída por todos os trabalhadores com acesso aos suportes de comunicação digital. O grupo relevante para a

presente investigação é constituído pelos trabalhadores que desenvolvem funções de natureza técnica e administrativa, correspondendo a um total de 466 trabalhadores. Dos 466 trabalhadores inquiridos, 130 responderam ao inquérito. A amostra constitui-se em função de características específicas que o investigador quer pesquisar (Pires, 1997; cit in Guerra, 2006), sendo neste caso uma amostra por conveniência, considerada uma técnica de amostragem utilizada quando outra não é possível. Este tipo de amostra pode apresentar limitações e uma reduzida representatividade, no entanto “(...) *justifica-se sempre que as condições existentes não permitam a utilização de uma amostra probabilística*” (Mattar, 1996; cit in Marques, 2010:180). Importa sublinhar que este tipo de amostra tem relevância, uma vez que permite produzir novos factos e gerar informação pertinente (Deslauriers, 1991; Gil, 1999; cit in Marques, 2010:180).

Relativamente ao procedimento adotado, foi solicitada formalmente, à Senhora Vereadora da Câmara Municipal com competência delegada na área dos recursos humanos, a autorização para aplicação do questionário no seio da organização, evidenciando para o efeito os objetivos associados ao instrumento de recolha de dados. A versão inicial do questionário contemplada a dimensão da comunicação interna na organização, considerada relevante ao nível teórico, tendo sido sugerido pela organização retirar os indicadores referentes a essa dimensão, mantendo as dimensões da comunicação digital e utilização dos suportes comunicacionais digitais. Sendo assim, o questionário final foi negociado com a organização,

Após aprovação formal, o questionário foi aplicado através de uma plataforma informática denominada *Google Docs*, permitindo aos inquiridos responder, de forma mais célere e imediata, às questões via *on-line*. Esta modalidade facilitou bastante a distribuição do questionário, como também a recolha das respostas dos inquiridos.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO

Neste capítulo procede-se à descrição e análise do caso em estudo, tendo em conta os objetivos propostos, as variáveis e as dimensões de análise definidas anteriormente. Pretende-se efetuar o enquadramento do contexto da organização, a caracterização da comunicação interna organizacional e da intranet autárquica como suporte comunicacional digital e ainda a análise da perceção dos atores da organização relativamente à comunicação digital organizacional.

4.1. Caracterização da autarquia

De acordo com o quadro legal de competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios (Lei nº 169/99, de 18 de setembro com alterações introduzidas pela Lei nº 5-A/2002, de 11 de janeiro e Lei nº 75/2013, de 12 de setembro), a Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos eleitores recenseados na respetiva área, estando-lhe adstritas um conjunto de competências no âmbito da organização, funcionamento e gestão dos seus diversos serviços, do planeamento e do desenvolvimento, do apoio a atividades de interesse municipal e ainda em matéria de licenciamento e fiscalização.

O Poder Local vem consagrado na CRP (Título VIII, Capítulo I.), estando previsto no nº 2 do art.º 235º que as autarquias locais são pessoas coletivas territoriais, constituídas por órgãos representativos, cuja atividade visa a prossecução de interesses próprios das populações respetivas.

Bilhim (2004:15) refere que *“a Administração Local Autárquica corresponde à atividade desenvolvida pelas autarquias locais. (...) Pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses específicos dos cidadãos da sua área (parcela de território)”*.

A Câmara Municipal, objeto de estudo, tem como missão *“promover a qualidade de vida no município, no âmbito das suas atribuições, mediante a adoção de políticas inovadoras e participadas, assentes na gestão sustentável dos recursos disponíveis, na qualificação dos trabalhadores e na aposta num serviço público de qualidade”* (Regulamento da Estrutura Orgânica Nuclear da CM).

De acordo com a Carta da Qualidade da autarquia, a CM pretende ser reconhecida por exercer (visão):

- Uma gestão pública para o cidadão, mais eficaz, mais eficiente, antecipando e respondendo a novas necessidades;
- Uma gestão pública qualificada e inovadora que contribua, com a sua ação, para o desenvolvimento sustentável do território.

Realça-se que a atuação da CM e os seus serviços municipais têm como objetivo primordial proporcionar melhores condições de vida aos seus munícipes e aos cidadãos em

geral, tendo por base fins de interesse público geral e municipal, bem como a aplicação de princípios orientadores à atividade administrativa.

Do conjunto de princípios orientadores, definidos no Regulamento da Estrutura Orgânica Nuclear da CM, realçam-se desde já dois em particular, atendendo a que refletem a comunicação organizacional e inovação, designadamente:

- Desburocratização, simplificação de processos e procedimentos, promovendo a comunicação intra e interdepartamental;
- Gestão participada, assegurando uma comunicação eficaz e transparente e promovendo o envolvimento dos trabalhadores e dos interessados.

Esta questão parece corroborar o que é referido por Bilhim (2007:1), quando aborda a mudança de postura da administração autárquica, assitindo-se a uma transição de “(...) *cultura de regras rígidas e hierarquias para uma cultura de serviço de qualidade e flexibilidade*(...)”, exigindo a modernização e inovação.

Para além dos dois princípios já citados, estão consagrados outros igualmente relevantes no quadro da atividade municipal:

- Administração aberta, privilegiando o interesse dos cidadãos e a aproximação dos serviços aos muncípes;
- Eficiência e eficácia, prestando um serviço célere e de qualidade;
- Racionalização de meios e da eficiência na afetação de recusos públicos;
- Melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado;
- Coordenação dos serviços e racionalização dos circuitos administrativos, com vista a observar a necessária articulação entre as diferentes unidades orgânicas;
- Dignificação e valorização dos trabalhadores, estimulando o desenvolvimento profissional e promovendo a melhoria das condições de trabalho;
- Respeito pela legalidade e adequação das atividades ao quadro legal e regulamentar;
- Imparcialidade e igualdade de tratamento e atendimento.

Nesta perspectiva de gestão pública qualificada e inovadora, orientada para o cidadão, mais eficaz, mais eficiente, antecipando e respondendo a novas necessidades, a atuação da Câmara Municipal passa pela determinação de qualificar cada vez mais a organização, de implementar adequados instrumentos de gestão e formas de exercício do serviço público, de melhoria ou reengenharia dos processos associada à informatização e modernização tecnológica e ainda de apostar na qualificação e motivação dos seus recursos humanos. Esta atuação, assim como a adoção de novas práticas organizacionais, parece espelhar a abordagem da ‘Nova Gestão Pública’ (*New Public Management*), desenvolvida no capítulo 1 do presente trabalho.

4.1.1. Estrutura Organizacional

A estrutura orgânica da Câmara Municipal assenta no modelo de estrutura hierarquizada, estando alicerçada na promoção de uma administração municipal mais eficiente e modernizada que contribua para a prossecução da missão e das condições do exercício das atribuições e competências da autarquia local. De acordo com a definição de Mintzberg (1995), realça-se que é uma estrutura do tipo burocracia-mecanicista, em que funciona segundo um conjunto de regras e regulamentos formalmente estabelecidos pela hierarquia de topo ou vértice estratégico.

A estrutura organizacional compreende essencialmente duas componentes: (a) o modo como as organizações estruturam o trabalho em múltiplas tarefas e (b) a forma como estabelece a coordenação entre as mesmas, ou seja, a *“estrutura define a atribuição das tarefas, as relações de autoridade e os mecanismos de coordenação formal das atividades”* (Cunha et al., 2006:605). As reestrututações orgânicas ocorridas na Câmara Municipal têm sido suportadas na necessidade de criar uma estrutura mais orientada para os cidadãos garantindo-lhes um serviço mais qualificado, mais rápido e transparente; de criar crescentes sinergias e uma maior partilha de recursos, ganhos de eficácia e eficiência; de apostar na simplificação e desburocratização de processos por forma agilizar a gestão e melhorar a comunicação interna; de garantir uma contenção de custos de funcionamento e de valorizar as pessoas, devendo contribuir para o seu envolvimento na organização e desenvolvimento. Esta questão parece subscrever o que é referido por Sá e Sintra (2008), uma vez que no quadro de mudança e transformação das organizações públicas, emerge uma nova cultura organizacional assente essencialmente: (a) na orientação dos serviços públicos para o cidadão/cliente; (b) no desenvolvimento de novas formas de prestação dos serviços, mais eficazes e eficientes, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes digitais; (c) na adoção de mecanismos de prestação de contas centrados nos resultados e ainda (d) na implementação de referenciais de avaliação da performance organizacional.

A estrutura organizacional é composta por unidades orgânicas nucleares (departamentos), unidades flexíveis (divisões e respetivas subunidades) e ainda as unidades multidisciplinares. As unidades nucleares são unidades orgânicas com atribuições de âmbito operativo e instrumental e assumem-se como unidades de planeamento e de gestão de recursos e atividades. São oito as unidades nucleares da CM, designadamente: (a) Departamento de Administração e Finanças; (b) Departamento de Comunicação e Turismo; (c) Departamento de Recursos Humanos e Organização; (d) Departamento de Administração Urbanística; (e) Departamento de Obras, Logística e Conservação; (f) Departamento de Ambiente e Infra-estruturas; (g) Departamento de Educação e Intervenção Social e (h) Departamento de Cultura e Desporto. As unidades orgânicas flexíveis constituem-se fundamentalmente como unidades técnicas de organização, execução e controlo de recursos e atividades. As unidades flexíveis totalizam 27 divisões, sendo que para concretizar a sua missão e executar as respetivas competências, as divisões integram subunidades orgânicas

(secções) ou áreas de atividade. As unidades multidisciplinares são unidades que funcionam na dependência direta da Presidência da Câmara e correspondem a projetos transversais que concentram competências técnicas multidisciplinares, designadamente o Gabinete de Recuperação do Centro Histórico de Palmela, Gabinete de Planeamento Estratégico e Gabinete de Proteção Civil.

4.1.2. Estrutura de Recursos Humanos

De acordo com os dados do Balanço Social, a autarquia registava a 31 de dezembro de 2012 um total de 944 trabalhadores em exercício de funções, com maior predominância o efetivo feminino, equivalente a 56%, comparativamente ao efetivo masculino com um peso de 44% do total.

Em relação à distribuição dos trabalhadores segundo o grupo profissional, contata-se que o grupo com maior peso no universo ativo da autarquia é o Assistente Operacional, que representa cerca de 50% do total de efetivos. Os trabalhadores que executam funções de nível Técnico Superior e de Assistente Técnico correspondem a cerca de 17% e 26%, respetivamente. O grupo Dirigente apresenta um peso de cerca de 4% e os *Outros grupos*, que integram por um lado, os trabalhadores das carreiras subsistentes e não revistas (sem regras de transição) como Informática e Fiscal Municipal, e por outro lado, os membros dos órgãos executivos municipais (Chefe de Gabinete, Adjunta da Presidência e Secretarias de Presidência e Vereação), correspondem a 3% do total de efetivos.

No que respeita às modalidades de vinculação, consagradas na Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro (Regime de Vinculação, de Carreiras e Remunerações – LVCR), realça-se que cerca de 95% do total de trabalhadores estão vinculados em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, 4% encontra-se em regime de comissão de serviço e em regime de substituição, estando abrangidos os Dirigentes e os membros de gabinetes de apoio, e por último, 0,5% do total de trabalhadores está vinculado por contrato de trabalho a termo resolutivo certo e incerto.

No que concerne à estrutura habilitacional, constata-se que do total de 944 trabalhadores da autarquia 54% possui até 9 anos de escolaridade, 24% tem formação de nível superior e 22% possui o 12º ano de escolaridade.

Relativamente à estrutura etária, verifica-se que o nível etário que concentra o maior número de trabalhadores é o intervalo entre os 35 e 39 anos, com um peso de 20% do total de efetivos, sendo na sua maioria mulheres. De salientar igualmente o intervalo entre os 45-49 e 50-54 anos, ambos com um peso de cerca de 19% do efetivo total.

No que respeita a antiguidade, cerca de 35% do total de efetivos apresenta um nível de antiguidade entre os 10 e os 14 anos de serviço, que agrupados com o intervalo dos 15-19 anos totalizam o peso de 59% do total; 14% dos trabalhadores regista um nível de antiguidade superior a 25 anos; 7% dos trabalhadores presta serviço há menos de 5 anos.

Em suma, a estrutura de recursos humanos sintetiza-se da seguinte forma: os trabalhadores são predominantemente do sexo feminino; com idades compreendidas entre os 35 e 39 anos; nível habilitacional com maior peso até aos 9 anos de escolaridade; 50% dos trabalhadores integrados na carreira de Assistente Operacional; e um nível de antiguidade que se situa entre os 10 e 14 anos de serviço.

4.1.3. Processo de Modernização e Inovação na Câmara Municipal

Tendo por base a análise realizada aos documentos institucionais da autarquia, salienta-se que, na perspectiva de garantir um serviço público de qualidade, flexível, adaptado a padrões e respondendo a requisitos cada vez mais exigentes, a mesma tem apostado fortemente na modernização administrativa. A autarquia tem encarado o projeto de modernização administrativa e renovação da administração autárquica como um grande desafio prioritário, tendo sido já distinguida em 2002 com uma menção honrosa, na 1ª edição do Concurso Nacional de Boas Práticas de Modernização Autárquica, organizado pela Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL), com a apresentação do projeto “Sistema de Informação XXI”. Importa realçar que esta iniciativa tem como objetivo primordial identificar, premiar e divulgar as práticas autárquicas já existentes, consideradas inovadoras e exemplares com vista à sua crescente adoção e generalização. Como é referido na candidatura da autarquia, *“a modernização administrativa, do modo como a Câmara Municipal a tem encarado, não é um fim em si, mas um meio. Um instrumento que implica uma visão estratégica, integrada e virada para a qualidade, na qual se tem vindo a investir com o objectivo de assegurar maior eficiência e maior eficácia, com menores custos, garantindo a qualificação e satisfação profissional de funcionários, a qualidade final dos serviços prestados e consequente satisfação dos utentes”* (Candidatura – Sistema de Informação XXI, 2002). Este documento identifica as diferentes fases associadas ao processo de modernização administrativa que tem vindo a ser desenvolvido na autarquia:

- Um conjunto de medidas organizacionais, que incluíram a reestruturação orgânica, a revisão de procedimentos e processos de trabalho e a aposta na criação de diferentes níveis de responsabilização e decisão, no quadro da delegação de competências previstas na lei, a desburocratização e transparência de processos;
- A utilização de diferentes instrumentos de gestão e formas de exercício do serviço público, no quadro da qual assume especial relevo a descentralização de competências (nomeadamente para as Juntas de Freguesia), a desconcentração de serviços, a constituição de parcerias com diferentes entidades públicas e privadas e experiências como, por exemplo, a constituição de uma empresa municipal;
- Uma política que aposta nas pessoas e logo na motivação e qualificação dos recursos humanos como factor estratégico, implicando um investimento considerável

na formação profissional, higiene, segurança e saúde, modernização de instalações e de equipamentos e envolvimento ativo dos trabalhadores nos processos de melhoria contínua;

- Medidas de modernização tecnológica, nomeadamente com recursos às tecnologias da informação e comunicação (TIC), tendo em vista não só melhorar os processos de trabalho mas também a facilitar o acesso dos cidadãos à administração e suportar a desconcentração de serviços numa lógica de administração de proximidade.

Neste contexto e no quadro de uma estratégia global de modernização administrativa, surge a importância na aposta e investimento nas tecnologias da informação e comunicação (TIC). Destaca-se como um dos aspetos mais significativos e positivos a forma como se armazena, processa e gere informação. Vídeo, voz, imagens, páginas html, dados georeferenciados e dados tradicionais congregam-se hoje em novas aplicações com elevadas potencialidades. As autarquias locais que se adaptam a estas novas tecnologias adquirem uma vantagem crucial. Nos últimos anos, este foi um dos aspectos em que a Câmara Municipal parece ter mais investido e desenvolvido, no âmbito da modernização administrativa, descrevendo-se de seguida algumas medidas com relevância:

- Aquisição de hardware e software, nomeadamente software aplicacional. Estas aplicações, associadas, em grande parte dos casos, a novos procedimentos, vieram facilitar e tornar muito mais célere o processo administrativo, com resultados comprovados na diminuição do tempo de prestação de muitos serviços;
- Arquitectura e desenvolvimento de redes (intranet e internet), com o investimento correlativo em sistemas de segurança (Firewall) e dispositivos de comunicação. Neste momento, todos os locais de trabalho (técnicos e administrativos) estão ligados, o que veio tornar muito mais fácil a comunicação entre serviços e a partilha de recursos e de informação, com os correspondentes ganhos em tempo e dinheiro;
- Investimento nas tecnologias de informação e comunicação (TIC's) no âmbito da modernização do atendimento ao público, nomeadamente para gestão de atendimento (aquisição de hardware e software), tornando o serviço prestado ao munícipe muito mais célere e eficiente;
- Investimento no Sistema de Informação Geográfica (SIG), com aquisição de hardware, software e cartografia digital. Este investimento veio disponibilizar muito mais informação e georeferenciá-la, o que, por sua vez, atendendo a que o sistema se suporta na rede interna, permite a atualização permanente de informação.
- Modernização da rede de voz e reforço do equipamento telefónico, com integração de telefones fixos e móveis. E facilitação do atendimento telefónico ao utente, na medida em que o sistema permite auto-encaminhamento de chamadas e auto-ajuda na obtenção de informação;
- Desenvolvimento e operacionalização da Viatura de Atendimento Móvel, com o objetivo de disponibilizar à população todos os serviços prestados nos balcões de

Atendimento Municipal. A viatura circula por todas as freguesias do concelho, com especial atenção para as áreas rurais e afastadas dos núcleos urbanos do concelho, permitindo aos munícipes com maiores dificuldades de deslocação resolver os assuntos que sejam da competência do município junto dos seus locais de residência.

Em resumo, foi implementado um sistema de informação que veio facilitar a gestão e o processo de decisão com ganhos consideráveis a nível da eficácia e da eficiência e de todo o processo administrativo. Em simultâneo, o enfoque da autarquia tem sido a de contribuir para a promoção da sociedade da informação, e para a diminuição dos infoexcluídos, ao generalizar a utilização das TIC's nos serviços municipais e ao disponibilizar, aos seus trabalhadores e ao público em geral, estes recursos.

4.1.3.1. Projetos digitais

A Câmara Municipal aderiu ao projeto “Setúbal – Península Digital” em 2003 através da celebração de um protocolo com a Associação de Municípios da Região de Setúbal (AMRS) tendo como objetivo central promover o desenvolvimento da região através da generalização na sociedade dos instrumentos, das técnicas e dos modos de organização suportados nas Tecnologias de Informação e Comunicação.

O projeto inicial, envolvendo os municípios da Península de Setúbal (à exceção de dois municípios por já terem apresentado candidatura autónoma) foi centralizado na AMRS que, ao assumir a coordenação global do projeto, dinamizou a candidatura ao Programa Operacional da Sociedade de Informação (POSI), assim como a posterior instalação e funcionamento do sistema que permitiu aos municípios aderentes o alojamento de sites e proporcionar a consulta de processos administrativos e a utilização de serviços online por parte dos cidadãos.

O projeto foi aprovado pelo POSI, no âmbito do eixo prioritário 2 - Portugal Digital, medida 2.3 – Projetos Integrados das Cidades Digitais ao Portugal Digital, tendo como objetivo primordial a disponibilização online de um conjunto de serviços e informação de interesse público, possibilitando a sua utilização pelos cidadãos/utentes. São assim aproveitadas as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, na perspetiva de satisfação das necessidades e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, bem como de modernização administrativa do serviço público.

Ao nível operacional, o projeto criou uma plataforma tecnológica regional organizada em cinco vertentes:

- Telecomunicações (rede camarária de banda larga);
- Alojamento e processamento (centro de dados regional);
- Media digital (portal regional e sítios internet autárquicos);

- Serviços eletrónicos para os cidadãos (serviços online, acesso público à internet);
- Modernização administrativa (intranet autárquica, gestão e planeamento do território).

Para o estudo empírico em questão, importa realçar a importância da vertente da modernização administrativa e mais especificamente a operacionalização da intranet autárquica.

4.2. Caracterização da comunicação Interna na organização

Tendo em consideração os princípios gerais pelos quais se orienta a atividade municipal da autarquia (regulamento da estrutura orgânica) mencionados anteriormente, verifica-se que a comunicação interna está formalmente consagrada no conjunto de princípios - *“gestão participada, assegurando uma comunicação eficaz e transparente e o envolvimento dos trabalhadores e dos interessados”* - revelando a importância e valorização desta ferramenta no desenvolvimento das atividades e ações diárias da organização. A comunicação está no centro das atividades de cooperação e interação entre os trabalhadores e os interessados.

A comunicação interna é entendida como um processo de transmissão e partilha de informação e conhecimento no seio da organização, que possibilita a interação com superiores hierárquicos, subordinados, colegas, sindicatos, fornecedores, clientes e autoridades, facilita a disseminação de informações, tanto ao nível interno como externo, permite a delegação de responsabilidades e transmissão de objetivos aos membros da organização, facilita a socialização e integração dos membros organizacionais, permitindo a difusão de informação, estímulos e conhecimento sobre a organização (normas, procedimentos internos, comportamentos esperados, rituais) com vista ao seu envolvimento na organização (Rego, 2007). Reforça-se que, de acordo com Santo (2008; cit. in Pereira, 2012: 24), *“a comunicação interna é uma das ferramentas que faz parte das estratégias de modernização, ao permitir a melhor participação dos diversos agentes na partilha dos objetivos, de resultados e de metas atingidas. Sem a comunicação interna, a organização estagna e gera rotas ou percursos isolados, não estratégicos de desempenho, os quais são frágeis, desenquadrados e pontuais”*. A comunicação interna assume-se como ferramenta estratégica, possibilitando a troca de conhecimento, a transmissão e difusão de informação, de objetivos e elementos relacionados com a cultura organizacional.

4.2.1. Fluxos de Comunicação Interna

De acordo com a análise documental institucional fornecida pela autarquia (Despacho Interno), salienta-se que a comunicação formal interna processa-se dentro da Câmara

Municipal, no âmbito das suas atribuições e competências, visando a preparação, orientação e execução das atividades, assim como a atuação administrativa. A comunicação formal processa-se de forma vertical (descendente ou ascendente), realizando-se entre os órgãos autárquicos, os dirigentes e os trabalhadores. A comunicação descendente, relacionada com uma estrutura de dependência hierárquica, inicia-se nos órgãos municipais, nos membros do executivo ou nas estruturas hierárquicas de topo e flui verticalmente da gestão de topo para a base da hierarquia, e consiste na produção de informações, comunicações internas de serviço e outras informações associadas aos objetivos operacionais, procedimentos, regras e orientações internas. Por outro lado, a comunicação ascendente consiste na “*transmissão de informação, parecer ou proposta sobre matérias da competência dos serviços, que seja dirigida/o aos superiores hierárquicos imediatos*” (Despacho Interno CM nº 12/2013 de 5 de abril:3). A comunicação horizontal pressupõe que a direção do fluxo movimenta-se entre “iguais”, ou seja, entre elementos do mesmo nível hierárquico, facilitando a coordenação de tarefas e o reforço das relações interpessoais (Bilhim, 2004). Na autarquia este fluxo de comunicação decorre no âmbito das respetivas competências ou orientações do serviço, sendo realizada entre dirigentes, chefias e trabalhadores das diferentes unidades orgânicas, em sede de coordenação de tarefas, de cumprimento de procedimentos e é tendente à prossecução das atividades conjuntas, em conformidade com as responsabilidades definidas. Também ocorre a comunicação lateral, designada pelo autor já citado como de encruzamento (diagonal), pressupondo o fluxo de informação entre elementos de diferentes níveis da hierarquia, ou seja, a troca de mensagens ou informações entre um trabalhador e superior hierárquico de unidades orgânicas diferentes.

Em suma, a tipologia apresentada, relativamente aos fluxos de comunicação existentes na autarquia, parece ser coincidente com a descrição de Bilhim (2004), em que a comunicação formal coincide com a estrutura hierárquica da organização e segue a cadeia de autoridade existente, realizando-se através de quatro fluxos básicos que representam a forma como a informação e as relações comunicacionais existentes na organização se processam, designadamente a comunicação descendente, ascendente, horizontal e lateral.

4.2.2. Meios e Suportes Comunicacionais

Conforme abordado no Capítulo 2 do presente estudo, a comunicação organizacional interna é realizada através de um conjunto de meios e suportes comunicacionais. É importante ter em atenção os meios a utilizar na comunicação interna, conhecer as suas características e saber o que comunicar pois isso permite fazer uma melhor seleção dos instrumentos a utilizar, tendo em conta os objetivos que se pretende atingir.

Segundo Almeida (2003), os meios de comunicação interna são: a Comunicação Escrita, a Comunicação Oral, a Comunicação Audio-visual e ainda as Novas Tecnologias de Informação, como uma nova dinâmica e agregadora de outros meios e suportes. Tendo em

consideração a análise de conteúdo de documentos da organização, salienta-se que a autarquia possui todos estes meios e os suportes comunicacionais associados, os quais são expostos no Quadro 9.

Quadro 9 – Meios e Suportes Comunicacionais existentes na CM

Meios de comunicação	Suportes comunicacionais
Comunicação escrita	Comunicações de serviço, Informações técnicas Comunicações internas, Despachos, Formulários Relatórios de atividade ,Boletim interno, Newsletters Folhetos, Placares informativos
Comunicação oral	Reuniões, conversas formais, conversas informais ações de formação, encontros de convívio, visitas aos serviços municipais.
Comunicação Audiovisual	Filmes, apresentações em slide (powerpoint), fotos
Novas Tecnologias de Informação	Intranet autárquica, Correio eletrónico (e-mail); Site Internet, Portal de Recursos Humanos, videoconferência, telemóveis de serviço, Fax, aplicações informáticas de suporte

Fonte: Elaboração própria, baseada nos documentos internos da organização e observação direta da Intranet CM

Focando especificamente as novas tecnologias de informação e comunicação e tendo presente o Despacho Interno CM nº 12/2013 de 5 de abril sobre as normas procedimentais no âmbito da comunicação interna, verifica-se que a organização valoriza a utilização da comunicação informática e dos meios e suportes eletrónicos e digitais, promovendo a transmissão de informação e correspondência por via eletrónica, conforme a efetuada em suporte de papel, conferindo-lhe idêntico tratamento.

4.2.3. Intranet Autárquica

Conforme citado anteriormente, Almeida (2003) denomina a Intranet como a *auto-estrada privada* da organização, sendo que é uma das tecnologias de informação e comunicação em que o acesso é em ambiente privado e restrito unicamente aos trabalhadores da organização.

A Intranet da organização em estudo, assumida como um suporte comunicacional importante, tem como finalidade central disponibilizar um conjunto de informação, documentos e materiais técnicos de forma muito mais célere e imediata, reduzindo o tempo dispendido na procura, facilitando a acessibilidade da informação, a partilha e a centralização dos recursos internos da organização. Tendo por base a análise de documentação institucional, os objetivos centrais associados à operacionalização e disponibilização deste suporte são os seguintes:

- Disponibilização de informação e documentação e material técnico institucional;
- Disseminação rápida de informação e recursos;
- Centralização e organização da informação;

- Partilha e circulação de informação de forma mais simples, imediata e célere;
- Acessibilidade imediata a documentos formais, regulamentos e normas institucionais;
- Acessibilidade a conteúdos informativos de diversas áreas funcionais, designadamente recursos humanos, formação profissional, qualidade e modernização e centro de documentação;
- Redução do tempo dispendido na procura de informação e material técnico;
- Redução da utilização de papel, estando a informação eletrónica disponível para visualização de todos os utilizadores.

Na sequência da observação e análise da estrutura e *layout* da intranet da CM, identificam-se as seguintes valências e funcionalidades:

1. Documentos disponíveis:

- Acesso a formulários internos: modelos instituídos pela autarquia local, de acordo com a tipologia de comunicação e objetivo. De acordo com as normas de comunicação interna (Despacho Interno CM nº 12/2013 de 5 de abril), a comunicação escrita exige a utilização dos formulários adotados pela autarquia.
- Legislação, possibilitando a pesquisa imediata, segundo a tipologia pretendida.
- Regulamentos, procedimentos, manuais internos, editais, deliberações, avisos, atas.

2. Recursos disponíveis:

- Centro de Documentação: possibilita a consulta de documentação, revistas e boletins periódicos e materiais técnicos.
- Qualidade e Modernização: consulta de legislação, documentação e informação relevante no âmbito dos projetos de qualidade e modernização administrativa.
- Recursos Humanos: permite aceder diretamente ao Portal de Recursos Humanos, estando a informação estruturada e organizada segundo as áreas específicas de intervenção (formação, recrutamento e mobilidade, remunerações e cadastro, avaliação de desempenho, ação social e saúde ocupacional, instrumentos de apoio à gestão).
- Aplicações informáticas: acesso imediato à aplicações internas da organização (Sistema de Gestão Documental, Gestão da Assiduidade, aplicações específicas para gestão corrente de assuntos relacionados com POCAL, Gestão do Urbanismo, Fiscalização, Execuções Fiscais, Obras Municipais, Publicidade e Ocupação da Via Pública, Património, Aprovisionamento, Feiras e Mercados, Gestão de Máquinas, Contratação Pública, Uso e Porte de Arma e Gestão de Consumos/Clientes Águas)

3. Notícias e eventos:

- Conteúdos informativos internos sobre a atividade municipal.

4. Informação institucional:

- Identificação dos serviços municipais
- Identificação dos trabalhadores e respetivos contactos das diversas áreas funcionais

Importa referir que, a atualização dos conteúdos informativos da intranet autárquica é da responsabilidade de diversas áreas de intervenção, designadamente, a comunicação, a qualidade e modernização, os recursos humanos e centro de documentação. O conteúdo disponível está associado à disponibilização e informação relevante em contexto de trabalho.

4.2.3.1. Portal de Recursos Humanos

A página Web da área de Recursos Humanos - *Portal de Recursos Humanos* foi criada e disponibilizada na Intranet autárquica a 30 de setembro de 2011. O objetivo principal da implementação desta ferramenta digital foi de criar, no espaço digital interno já existente (Intranet da autarquia), uma plataforma de acesso rápido, direto e eficaz, promovendo a divulgação e disponibilização de informação e instrumentos com relevância para os trabalhadores da autarquia.

Este Portal RH centraliza e disponibiliza legislação, documentos e informação relevante sobre as diversas áreas de intervenção da gestão de recursos humanos, como recrutamento e mobilidade, remunerações, gestão de carreiras, aposentação, férias, faltas e licenças, prestações familiares, duração e horário de trabalho, ADSE, formação profissional, avaliação de desempenho, ação social e saúde ocupacional, entre outras.

Assumido como uma ferramenta de trabalho importante e de suporte no desenvolvimento das funções profissionais, o Portal RH é um veículo facilitador de comunicação (escrita e digital), de acesso imediato a documentos e de partilha de conteúdos informativos e notícias relevantes.

4.3. Perceção dos atores da organização sobre a comunicação digital organizacional

Neste ponto procede-se à análise e discussão da perceção dos atores da organização, tendo por base os objetivos e as dimensões do estudo. No que respeita aos dirigentes, pretende-se analisar a perceção sobre o impacto da modernização tecnológica e inovação nas organizações públicas e a importância da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais, e mais especificamente, o contributo da intranet autárquica para a comunicação interna. Quanto aos trabalhadores, a análise recai sobre a importância da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais, e em particular a Intranet autárquica, respetiva utilização, relevância e vantagens associadas.

Os dados foram recolhidos através da aplicação de inquéritos por entrevistas e por questionário. As entrevistas foram realizadas aos dirigentes da organização, com competência na área dos recursos humanos e da modernização e tecnologias de informação, considerados informantes-chave neste estudo. O tratamento da informação foi efetuado através da técnica

de análise de conteúdo. O questionário foi aplicado a uma amostra por conveniência, constituída pelos trabalhadores com acesso aos suportes de comunicação digital, ou seja, que desempenham funções de natureza técnica e administrativa. A análise dos dados foi feita com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 21.0) e ao *Microsoft Excel*.

4.3.1. Percepção dos dirigentes sobre a comunicação digital organizacional

4.3.1.1. Caraterização sociodemográfica

No que respeita aos entrevistados foram escolhidos 2 dirigentes, com competência na área dos recursos humanos e da modernização e tecnologias de informação, considerados informantes-chave neste estudo, designadamente a Chefe de Divisão de Recursos Humanos (E1) e o Diretor de Departamento de Recursos Humanos e Organização (E2). O entrevistado E1, do sexo feminino, situa-se no nível etário dos 46-55 anos de idade, possui grau de ensino superior (licenciatura) e, em relação à antiguidade, desempenha funções na organização há 20 anos. Relativamente ao E2, do sexo masculino, na faixa etária dos “mais de 55 anos”, com grau de ensino superior (licenciatura) e possui antiguidade na organização correspondente a 11 anos.

4.3.1.2. Percepção dos dirigentes sobre a importância da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais

No sentido de alcançar um dos objetivos específicos do estudo que consiste em analisar a percepção dos dirigentes da organização sobre o impacto da modernização e inovação nas organizações públicas e a importância da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais, procede-se à análise e discussão do discurso dos dirigentes entrevistados. A percepção dos dirigentes é que a Administração Pública enfrenta um processo de mudança e transformação, caracterizada pela emergência de uma nova cultura organizacional, com novos desafios, novas exigências e novas práticas organizacionais. Este quadro recente das organizações públicas assenta essencialmente na simplificação, desburocratização e desmaterialização de procedimentos, na gestão por objetivos e orientação para resultados e na aposta da melhoria da qualidade do serviço público, baseado em critérios de eficácia e eficiência. Esta linha de raciocínio dos dirigentes parece corroborar com o quadro concetual desenvolvido pelos autores Gomes et al. (2007) sobre as grandes transformações e alterações sentidas na AP, destacando-se uma nova cultura organizacional que exige mudanças na organização dos serviços públicos e na forma como são geridos. Assiste-se a uma evolução dos princípios do modelo burocrático da administração tradicional, orientados essencialmente para a lei e o seu cumprimento, colocando a tónica na aproximação do serviço

público aos cidadãos e à satisfação das suas necessidades, justificando-se maior flexibilidade da gestão pública. A percepção dos dirigentes espelha igualmente a posição defendida por Sá e Sintra (2008), no que respeita ao novo quadro das organizações públicas assente essencialmente na orientação dos serviços públicos para o cidadão/cliente; no desenvolvimento de novas formas de prestação dos serviços, mais eficazes e eficientes, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes digitais; na adoção de mecanismos de prestação de contas centrados nos resultados e ainda na implementação de referenciais de avaliação da performance organizacional.

Estas questões são refenciadas pelos dirigentes entrevistados da seguinte forma:

“(...) a emergência de uma cultura organizacional pautada pela exigência de elevação da qualidade do serviço público prestado, através da simplificação/desburocratização e desmaterialização de procedimentos, com criação de serviços e acesso on line, maior celeridade na resposta, para cuja consecução os dirigentes e demais trabalhadores são convocados a alterar os modelos tradicionais de organização de trabalho (...)”.(DI – E1: Q.1);

“Face à sucessivas mudanças e exigências de restrições com que se depara a administração pública, o grande desafio que se coloca aos trabalhadores é no sentido de aproveitarem essa mudança como uma oportunidade de desenvolvimento de uma atitude pró-ativa, antecipando as exigências dos cidadãos, apostando continuamente na promoção da mudança e na melhoria continua da gestão, e não como uma ameaça de paralisação”. (DI – E1: Q.1);

“(...) maior eficiência nas práticas e ações bem como uma maior eficácia nos resultados obtidos”. (DI – E1: Q.1);

“As principais mudanças(...) podem caraterizar-se por uma maior simplificação (...)”. (DI – E2: Q.2).

De acordo com a percepção dos entrevistados, associado a este processo de mudança da AP são identificados e valorizados fatores essenciais para garantir o sucesso organizacional, designadamente, a criação de cultura orientada para os objetivos, o reforço da comunicação organizacional quer interna quer externa e em particular com o recurso às novas tecnologias de informação e comunicação e ainda o comprometimento dos trabalhadores, desenvolvendo mecanismos de participação e envolvimento, conforme presente nos respetivos discursos:

“(...) associada a um modelo de gestão por objetivos que tem subjacente o comprometimento de todos os intervenientes (do topo à base e vice-versa) na obtenção dos resultados, numa lógica de cascata em que os objetivos individuais são encadeados nos objetivos operacionais e estes por sua vez são estribados nos objetivos estratégicos dos serviços (...)”.(DI – E1: Q.1);

“Uma forte aposta no envolvimento da gestão de topo na definição de uma política de recursos humanos vincadamente humanista associada a um bom sistema de comunicação clara, sistemática com envolvimento e participação dos trabalhadores na construção decisões, constituem-se como fatores críticos de sucesso no incremento da motivação”. (DI – E1: Q.2);

“A comunicação permite desenvolver um sentido de afirmação, de identidade e de partilha de uma visão comum sobre a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da organização, contribuindo para promover uma cultura organizacional de envolvimento e de participação das pessoas nos processos de mudança”. (DI – E1: Q.3);

“(...) considero que no domínio da área de recursos humanos tem vindo a emergir, paulatinamente, uma vertente mais estratégica voltada para o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, numa ótica de responsabilidade social interna das organizações, traduzida num maior investimento nas pessoas para além do que são as meras imposições legais”. (DI – E1: Q.2).

No que respeita à importância da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais, a perceção dos dirigentes é que hoje as organizações enfrentam uma nova dinâmica de produção e transmissão de mensagens e informações organizacionais, assim como de interação com os seus públicos internos e externos, operacionalizando e utilizando novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais. Salienta-se que nos discursos dos entrevistados é possível verificar a importância do seu papel no apoio e suporte à gestão, na operacionalização das práticas organizacionais, na melhoria da prestação e organização do trabalho, no reforço dos canais de comunicação e na partilha, disponibilização e circulação de informação.

“Este novo modelo de gestão por objetivos (...), visa introduzir uma cultura de maior transparência e credibilidade, para cujo o êxito a comunicação vertical e horizontal com recurso a plataformas informáticas tem um papel fundamental no suporte à implementação e operacionalização de todos os instrumentos exigíveis”. (DII – E1: Q.1);

“A tecnologia e as TIC’S através das diversas aplicações informáticas devem cumprir o propósito que visa a otimização de procedimentos, através da desmaterialização, contribuindo para agilizar e inovar serviços, potenciando a elevação do capital humano”. (DII – E1: Q.3.1);

“(...) o uso das novas tecnologias tem permitido tornar mais céleres e certas um conjunto de tarefas burocráticas e administrativas inerentes às funções da gestão”. (DII – E2: Q.3);

“(...) o uso de outras aplicações informáticas (...) tem permitido desburocratizar procedimentos com redução de margem de erro”. (DII – E2: Q.3.1).

A perceção dos dirigentes parece corroborar com a linha de raciocínio da autora Neves (2002), referida anteriormente, de que o uso das tecnologias de informação e comunicação podem contribuir positivamente no apoio à gestão na sua dimensão estratégica, na operacionalização das práticas organizacionais, na melhoria da gestão de recursos, na inovação de processos produtivos e no desenvolvimento de novos modelos de gestão, podendo mesmo influenciar no incremento de novos valores culturais. Complementarmente, sublinha-se que o discurso dos dirigentes reflete a relevância na aposta nas novas tecnologias de informação e comunicação, o recurso às plataformas informáticas e tecnologia digital, estando esta questão referenciada como vetor estratégico no *Plano de Ação para a Sociedade da Informação* (consagrado na RCM nº 107/2003, de 12 de agosto), destacando-se três das prioridades mencionadas no documento, designadamente a massificação do acesso e utilização da Internet, a promoção de uma cultura digital e a garantia de serviços públicos de qualidade, apoio à modernização da Administração Pública.

Tendo em consideração que os dirigentes entrevistados têm competência na área dos recursos humanos, torna-se relevante ilustrar a percepção dos mesmos quanto aos benefícios da modernização e inovação na gestão de recursos humanos:

“As TIC’s garantem a qualidade no tratamento da informação relevante para a elaboração de instrumentos de apoio à gestão, designadamente balanço social, relatórios de absentismo, fluxos de entradas e saídas de efetivos, evolução de despesas com pessoal, relatórios de avaliação de desempenho, mapas de horários, etc”. (DII – E1: Q.3.1);

“Ao nível da gestão de RH é notória a mais-valia da evolução tecnológica, uma vez que o recurso a aplicações informáticas especializadas tem contribuído para a desmaterialização de suportes de papel obsoletos e dispersos, bem como aumentar o grau de eficiência e de fiabilidade dos processos”. (DII – E1: Q.3.1);

“Sendo certo a introdução das novas tecnologias na autarquia de Palmela, e em geral na Administração Pública, tem sido possível porque foi acompanhada dum intenso processo formativo dos trabalhadores e em regra os trabalhadores jovens que têm sido recrutados, (designadamente os formados pelo IPS) vêm dotados de bons conhecimentos na utilização das ferramentas informáticas”. (DII – E2: Q.3.1).

4.3.1.3. Percepção dos dirigentes sobre o contributo da Intranet autárquica para a comunicação interna da organização

Relativamente à percepção dos dirigentes sobre o contributo da intranet autárquica para a comunicação interna da organização, salienta-se que de acordo com os discursos dos entrevistados, a intranet autárquica assume-se como um suporte comunicacional digital relevante no contexto da organização, realçando as elevadas potencialidades ao nível da comunicação interna, assim como da disponibilização de informação e documentação institucional de forma mais simples, ágil e rápida.

“(...) veículo de comunicação - ferramenta de trabalho e de suporte à gestão de recursos humanos - a intranet assume-se, cada vez mais, como um auxiliar fundamental para todos, na criação de mecanismos facilitadores de comunicação, acesso imediato a documentos e partilha de informação, notícias, uma multiplicidade de informação”. (DIII – E1: Q.4);

“É um veículo de comunicação por excelência, que embora não sendo interativo, tem uma capacidade para albergar de forma sistematizada e classificada um manancial de informação específica (...)”.(DIII – E1: Q.5);

“É um ótimo meio de comunicação interna porque permite de forma expedita e universal disponibilizar a mesma informação a todos os trabalhadores e isso contribui para uma maior clareza procedimentos”. (DIII – E2: Q.5).

“(...) um importante meio de comunicação interna na divulgação de conhecimento e uma forma impulsionadora de desburocratização dos procedimentos administrativos”. (DIII – E2: Q.5);

“(...) a página intranet teve como objetivo disponibilizar, aos trabalhadores da autarquia de forma célere com acesso rápido, informação útil e atualizada, desafiando-os para serem os

construtores da página através das suas opiniões e reflexões. A intranet funciona como um espaço de todos e para todos, uma casa comum dos trabalhadores da autarquia, onde cada um é bem-vindo para encontrar aquilo que é mais útil para a sua vida profissional (...). (DIII – E1: Q.4);

“Criar uma base de informação que permitisse sistematizar e simplificar de forma clara e com maior transparência as ações e matérias relevantes em todas as valências de recursos humanos (...)”.(DIII – E1: Q.4);

De acordo com a perceção dos dirigentes, a utilização da intranet autárquica permite agilizar o processo de difusão de informação, potenciando o acesso imediato a documentos internos formais e institucionais; fomenta a partilha de informação; reúne benefícios, reduzindo o tempo despendido na procura de informação e minimiza a utilização de papel, estando a informação eletrónica disponível para visualização de todos os utilizadores.

“(...) possibilitando um acesso rápido e dinâmico, bem como a atualização permanente ao nível da atividade da autarquia e as instrumentos de gestão, tais como planos de atividades, objetivos estratégicos, relatórios e dados estatísticos, informações sobre assuntos correntes (...)”. (DIII – E1: Q.5);

“É um difusor de ações e atividades formativas, práticas de higiene, segurança, e psicologia, e de comunicações internas sobre direitos e deveres”. (DIII – E1: Q.6);

“Vantagens: criar um portal amigável, com facilidade e celeridade de consulta e acesso à informação e comunicação clara e atualizada (...) apresentando conteúdos de fácil apreensão e compreensão, informação considerada útil e interessante aos seus destinatários”. (DIII – E1: Q.4.1);

“Atenta a complexidade da gestão dos recursos humanos, o Portal pela informação que veicula, como instrumentos de gestão, informação sobre direitos e deveres e outras informações julgadas úteis contribui para acrescentar valor à gestão”. (DIII – E2: Q.4.1);

(...) a disponibilização de minutas tipo que é feita no Portal relativas a diferentes pedidos a formular pelos trabalhadores, leva a que um o Portal seja um importante meio de comunicação interna (...)”.(DIII – E2: Q.5);

“(...) constituir-se como elo de ligação com as/os trabalhadoras/es de forma apelativa, amiga, intuitiva, com linguagem acessível a todo o espectro de utentes, com conteúdos que fossem ao encontro dos interesses e necessidades sentidas pelos utentes”. (DIII – E1: Q.4);

“É uma base de informação que contribui para tornar as pessoas mais esclarecidas, atentas e interessadas, fomentando claramente um sentimento de apego/agregação à organização, o que facilita a comunicação interna”. (DIII – E1: Q.5);

“(...) tem associados inegáveis benefícios porque desde logo tem permitido disponibilizar em formato digital os principais instrumentos de gestão dos recursos humanos a todos os gestores e trabalhadores, que assim à distância de um “clik” podem mais facilmente fazer comparações e tomar decisões”. (DIII – E2: Q.4);

Esta perceção parece corroborar com a linha de raciocínio do autor já citado anteriormente, Rego (2007), que refere que a comunicação organizacional permite, entre muitas funções, facilitar a disseminação e partilha de informações, tanto ao nível interno como

externo; a obtenção de informação junto das entidades (internas e externas) com as quais interagem no exercício de funções; facilitar a socialização e integração dos novos membros organizacionais, permitindo a difusão de informação, estímulos e conhecimento sobre a organização (normas, procedimentos internos, comportamentos esperados, rituais) com vista ao seu envolvimento na organização. O autor reforça que as novas tecnologias da informação e da comunicação alteraram o modo como as pessoas obtêm informação, escrevem e produzem documentos, trocam mensagens, armazenam informação, fazem apresentações públicas e comunicam entre si.

Os dirigentes entrevistados consideram a Intranet como um veículo de comunicação, uma ferramenta importante de trabalho e de suporte à comunicação. Esta constatação parece refletir a abordagem do autor Almeida (2003), reforçando que a intranet é uma tecnologia de informação e comunicação, considerada como a auto-estrada privada da organização, apresentando uma diversidade de potencialidades, designadamente a disponibilização e transmissão de informação de forma mais simples, ágil e rápida, o acesso imediato a documentos internos, a partilha de informação, a redução do tempo despendido na procura de informação e a menor utilização de papel, estando a informação eletrónica disponível para visualização de todos os utilizadores.

Importa ainda sublinhar que a perceção dos dirigentes parece coincidir com abordagem de Corrêa (2005; 2009), que sugere que, é imprescindível para as organizações que exista o domínio das tecnologias digitais de informação e comunicação e de todas as ferramentas delas decorrentes, com o objetivo de facilitar e dinamizar o processo de comunicação organizacional. Conforme afirma a autora: *“Sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressão usuais de uma organização com seus diferentes públicos”* (Corrêa, 2009:163).

Em síntese, relativamente à importância da introdução de novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais nas organizações associada à questão da modernização tecnológica e inovação na Administração Pública, pode-se aferir que, na perceção dos dirigentes entrevistados, assiste-se claramente a uma mudança e transformação das organizações públicas bem como da emergência de uma cultura organizacional pautada por novas exigências. Como hoje as organizações enfrentam uma nova dinâmica de produção e transmissão de mensagens e informações organizacionais, assim como de interação com os seus públicos, é exigida a operacionalização das novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais. Na perceção dos dirigentes as potencialidades associadas à utilização das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes comunicacionais digitais, são valorizadas, salientando-se que é possível verificar a importância do seu papel no apoio e suporte à gestão, na melhoria da prestação e organização do trabalho, no reforço dos canais de comunicação e na partilha, disponibilização e circulação de informação. Em particular, a intranet autárquica assume-se cada vez mais como um suporte fundamental na criação de mecanismos facilitadores de comunicação interna, acesso imediato a documentos e partilha de informação.

Acrescenta-se ainda que, as percepções dos dois dirigentes entrevistados parecem ser convergentes e parecem espelhar as abordagens teóricas desenvolvidas pelos autores citados.

4.3.2. Percepção dos trabalhadores sobre a comunicação digital organizacional

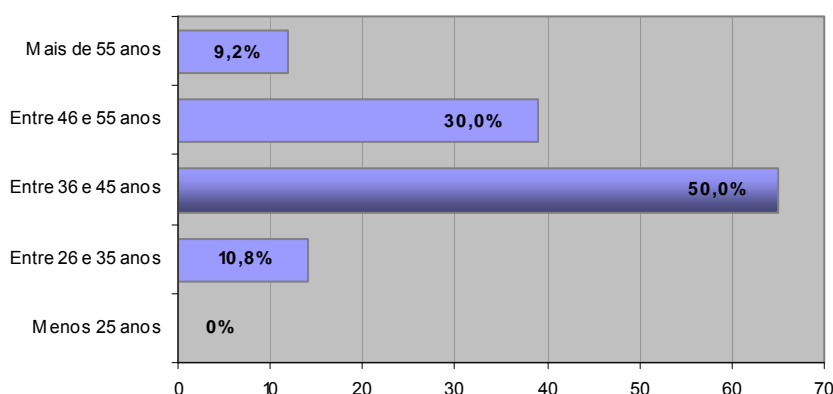
4.3.2.1. Caracterização sociodemografica dos respondentes

Relativamente à aplicação do inquérito por questionário, apresentam-se os dados sociodemográficos dos respondentes. Relembra-se que o questionário foi aplicado a uma amostra por conveniência (total 466 trabalhadores), constituída pelos trabalhadores com acesso aos suportes de comunicação digital, ou seja, que desempenham funções de natureza técnica e administrativa, tendo respondido 130 trabalhadores.

No que respeita à distribuição segundo o sexo, constata-se que do total dos respondentes, 78 são mulheres, equivalente a 60% e 52 são homens, correspondendo a 40% do total. Comparativamente aos dados do Balanço Social da autarquia (ponto 4.1.1. do presente trabalho), observa-se que a estrutura dos respondentes apresentam igualmente, maior predominância do efetivo feminino, comparativamente ao efetivo masculino. Apesar de se tratar de um estudo de caso, de natureza qualitativa e sem objetivos de generalização, importa referir que a estrutura sexual dos respondentes reflete, em parte, a estrutura sexual dos trabalhadores da autarquia.

No que concerne à idade, constata-se através da análise do gráfico 1, que a classe modal é de “entre os 36 e 45 anos”, equivalente a 50%, seguindo-se a faixa “entre os 46 e 55 anos” de idade, representando 30% dos respondentes. Importa sublinhar a similaridade com os dados do balanço social da autarquia, uma vez que são os níveis etários que concentram o maior número de trabalhadores.

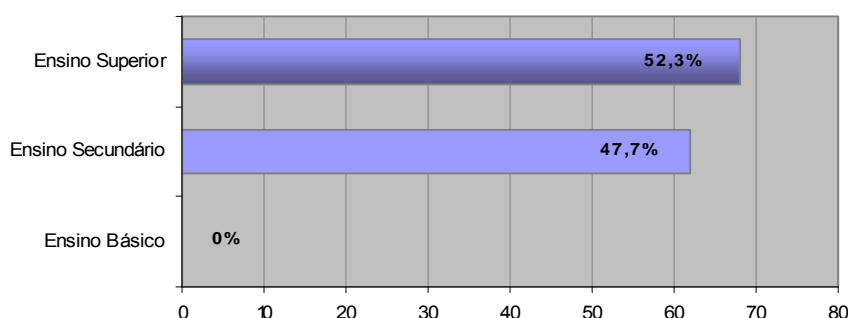
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes segundo a idade



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados obtidos do inquérito por questionário.

No que respeita ao nível habilitacional, a maioria dos respondentes (68 indivíduos) tem nível habilitacional superior, correspondendo a 52,3% do total, seguindo-se o ensino secundário equivalente a 47,7% dos respondentes. Não se registam respondentes com o nível de ensino básico. Este resultado não é representativo da estrutura habilitacional da autarquia, uma vez segundo os dados do balanço social, 24% tem formação de nível superior, 22% possui o 12º ano e 23% tem 9 anos de escolaridade. Tal deve-se ao facto do estudo contemplar especificamente os trabalhadores com acesso ao computador e aos suportes digitais comunicacionais e que desenvolvem funções de natureza técnica e administrativa, detentores de níveis habilitacionais mais elevados.

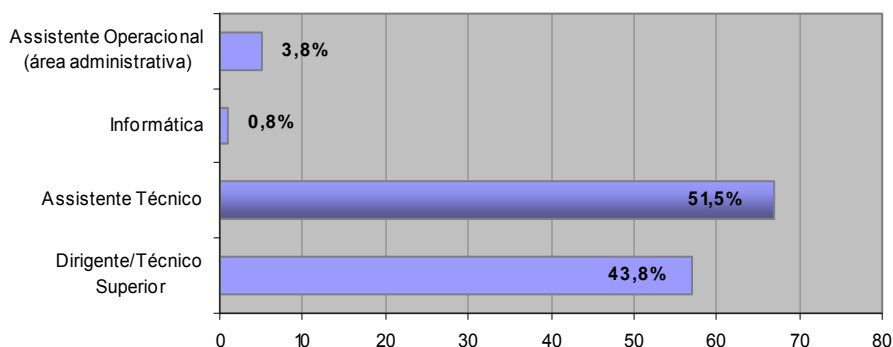
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes segundo o nível habilitacional



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados obtidos do inquérito por questionário.

No que concerne à distribuição dos respondentes segundo o cargo/carreira profissional (gráfico 3), importa referir que os respondentes integrados na carreira de Assistente Técnico têm maior representatividade no total de respondentes, equivalente a 51,5% do total. Os Técnicos Superiores e Dirigentes, representam cerca de 43,8% dos respondentes. Os grupos menos representativos correspondem ao Assistente Operacional (área administrativa), com 5 indivíduos, equivalente a 3,8%, e Informática com apenas 1 questionário respondido, representando 0,8% da amostra. Comparando estes resultados com a análise efetuada em relação ao nível habilitacional, constata-se que há respondentes integrados na carreira de assistente técnico com habilitações de nível superior. Coloca-se a hipótese para esta diferença entre a distribuição segundo a carreira profissional e o nível de habilitações, os constrangimentos que existem ao nível legal, no que respeita às promoções e evolução na carreira. Também se coloca como hipótese que, apesar destes constrangimentos, os trabalhadores não deixa de existir uma aposta por parte dos trabalhadores na sua formação académica.

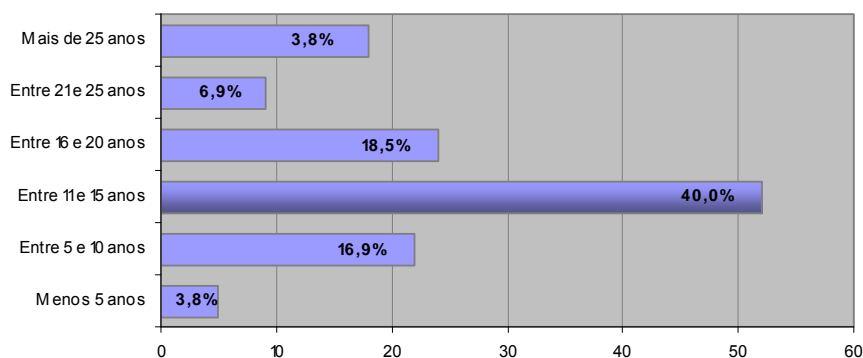
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes segundo cargo/carreira profissional



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados obtidos do inquérito por questionário.

Quanto ao nível de antiguidade na organização (gráfico 4), constata-se que a classe modal é de “entre 11 a 15 anos” de serviço, representando 40,0%. Seguidamente, destaca-se o intervalo “entre 16 e 20 anos”, com 18,5%. Comparativamente aos dados do balanço social da autarquia, a estrutura do total de respondentes reflete características similares, sendo que os níveis de antiguidade referenciados são os que concentram o maior número de trabalhadores no universo dos efetivos.

Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes segundo a antiguidade



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados obtidos do inquérito por questionário.

4.3.2.2. Percepção dos respondentes sobre a frequência de utilização dos meios e suportes comunicacionais digitais

No sentido de atingir um dos objetivos específicos do estudo que consiste em analisar a percepção dos trabalhadores da organização sobre a importância da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais, procede-se de seguida à análise estatística descritiva simples, relativamente à frequência de utilização dos meios e suportes de comunicação digital.

Analisando os resultados obtidos (Apêndice E), constata-se que os meios e suportes comunicacionais digitais considerados pelos respondentes como os mais utilizados são o

correio eletrônico ($\bar{X}=4,83$; $\sigma=0,51$) e a intranet autárquica ($\bar{X}=4,62$; $\sigma=0,70$), enquanto que o suporte considerado como o menos utilizado é a videoconferência ($\bar{X}=1,27$; $\sigma=0,56$).

Considera-se pertinente para o estudo realizar uma análise detalhada e individualizada a cada suporte comunicacional digital, com objetivo de determinar a percentagem de utilização dos mesmos pelos respondentes para obtenção de informação em contexto de trabalho. Os dados são apresentados no quadro seguinte, estando ordenados de acordo com as médias obtidas segundo o que é considerado pelos respondentes o suporte mais utilizado ao menos utilizado. É apresentada a percentagem de respondentes que evidenciam respostas favoráveis (respondentes que utilizam/consultam) ou desfavoráveis (respondentes que nunca ou raramente utilizam/consultam) face aos suportes de comunicação digital acima referidos (consultar o Apêndice E para uma consulta mais detalhada).

Quadro 10 – Utilização dos Meios e Suportes Comunicacionais Digitais

Suportes	Média apurada (\bar{X})	% respondentes que utilizam/consultam	% respondentes que nunca ou raramente utilizam/consultam
Correio eletrónico (Outlook)	4,83	99,2%	0,8%
Intranet autárquica (CMP)	4,62	98,5%	1,5%
Boletins informativos eletrónicos (Newsletters)	3,38	89,2%	10,8%
Site Internet CMP	3,18	76,2%	23,8%
Portal de Recursos Humanos	2,82	63,1%	36,9%
Audiovisuais (Videos, slides,...)	2,31	41,5%	58,5%
Videoconferência	1,27	6,2%	93,8%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados apurados no SPSS (obtidos do inquérito por questionário).

Analisando o quadro 10, constata-se que, sendo o correio eletrónico o suporte comunicacional digital considerado o mais utilizado, apresenta uma percentagem de 99,2% de respondentes que utilizam. Os respondentes indicam igualmente a intranet autárquica como um suporte comunicacional utilizado em contexto de trabalho, estando associada uma percentagem de 98,5% de respondentes que utilizam/consultam. Tais resultados indicam uma utilização frequente destes suportes digitais no desenvolvimento das atividades profissionais por parte dos respondentes, pressupondo que são ferramentas de trabalho disponíveis na organização e consideradas essenciais no desenvolvimento das práticas organizacionais e na agilização do processo de comunicação interna, possibilitando o envio e acesso imediato a mensagens, a difusão e partilha de informação e pesquisa e seleção de documentação institucional. À luz destes resultados e de acordo com Almeida (2003), as novas tecnologias de informação não são consideradas apenas um meio de comunicação mas sim como uma nova dinâmica e agregadora de outros meios e suportes, que possibilita, por um lado, o aumento do consumo de informação de forma mais rápida, ágil e imediata, e por outro, que as atividades dos seres humanos sejam cada vez mais caracterizadas pelas trocas de informação.

4.3.2.3. Percepção dos respondentes sobre a utilização dos meios e suportes comunicacionais digitais

No que respeita à percepção dos respondentes sobre a utilização dos meios e suportes comunicacionais digitais, foi realizada uma análise fatorial, na qual foram extraídos dois fatores principais¹. Estes dois fatores foram extraídos a partir de um conjunto inicial de variáveis, com a finalidade de identificar um conjunto menor de variáveis hipotéticas (fatores/componentes principais), isto é, pretendeu-se identificar novas variáveis, reduzindo a dimensão dos dados iniciais, sem perda de informação (Pereira, 2008). A análise fatorial é exploratória, uma vez que “(...) trata a relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo” (Pestana e Gageiro, 2008: 489).

O Fator 1 – eficácia dos meios, traduz-se na percepção sobre a operacionalização do suportes comunicacionais digitais como meios eficazes de informação/comunicação. O Fator 2 – facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo, define o acesso à informação (considerando o fácil acesso como ‘userfriendly’), a funcionalidade dos suportes comunicacionais, a relevância dos conteúdos informativos e a atualização da informação.

No sentido de saber se a aplicação da análise fatorial tem validade para as variáveis escolhidas, foram aplicados os testes KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e *Bartlett’s Test of Sphericity*. O teste KMO obteve um valor de 0,833 (situando-se no intervalo entre 0,80 e 0,90, análise estatística classificada como boa), o que indica que a análise de componentes principais pode ser efetuada (Pereira, 2008). No que respeita ao *Teste de Esfericidade de Bartlett*, a análise do nível de significância apresenta um *pvalue*=0,000, que é inferior ao nível de referência (ou seja, *Sig.* < 0,05), o que leva a afirmar que há correlação entre as variáveis.

A análise fatorial de componentes principais possibilitou a conjugação de 18 itens diferentes, que resultaram na extração dos dois fatores já referidos. As respostas as estas variáveis posicionavam os respondentes num grau de concordância, com escala de 1 (“*Discordo totalmente*”) e 5 (“*Concordo totalmente*”). Importa sublinhar que, foram retirados os itens 2.2., 2.5., 2.9., 2.12. associados ao Portal de Recursos Humanos, atendendo a que a análise se baseia especificamente no acesso e conteúdo informativo da intranet autárquica como suporte comunicacional digital e o Portal de Recursos Humanos encontra-se integrado neste suporte, ou seja, a acessibilidade é efetuada através da intranet autárquica. De salientar ainda que, foi necessário inverter as variáveis “*A intranet tem demasiada informação*” e “*É difícil ‘navegar’ na intranet e aceder à informação e recursos disponíveis*”, uma vez que, tendo em conta as proposições de concordância definidas (1=“*Discordo totalmente*” e 5=“*Concordo totalmente*”), os resultados ao apresentarem-se com valores mais baixos correspondem a níveis da escala de apreciação mais positivos.

Foi assegurada a construção da matriz das componentes principais após rotação (Apêndice F), no sentido de evidenciar os pesos (*loadings*) das variáveis em dois factores. A

¹ Valor explicativo de 44,7% da variância total

rotação teve como finalidade extremar os valores dos *loadings*, de modo a que cada variável fosse associada a apenas um fator (Pestana e Gageiro, 2008).

Com o intuito de testar a consistência interna dos itens, aplicou-se o *Alfa de Cronbach* ao Fator 1 – eficácia dos meios e Fator 2 – facilidade no acesso e conteúdo informativo. No caso do Fator 1, o alfa de Cronbach tem o valor de 0.806 (intervalo entre 0,80 e 0,90), sendo possível concluir que a consistência interna é classificada como boa (Pestana e Gageiro, 2008). No que respeita ao Fator 2, o alfa de Cronbach apresenta o valor de 0.827, logo a consistência interna é igualmente boa. Através da análise do coeficiente *Inter-ItemCorrelation Matrix*, constata-se, em ambos os Fatores, que as correlações entre itens são positivas e satisfatórias.

▪ **Correlação entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo e a frequência de consulta de informação/recursos disponíveis**

No sentido de determinar o grau de associação entre variáveis, adotou-se o procedimento estatístico de correlação bivariada, através do método do *coeficiente de correlação de Pearson*², que permite analisar a relação linear entre duas variáveis. O coeficiente igual a +1 significa que as duas variáveis têm correlação perfeita positiva (a variação ocorre no mesmo sentido); coeficiente igual a -1 pressupõe que existe uma relação linear negativa perfeita entre as variáveis (variação em sentido inverso); coeficiente igual a zero indica a inexistência de relação linear entre as variáveis (Pereira, 2008; Pestana e Gageiro, 2008). Os autores sugerem a seguinte escala para a análise da magnitude do efeito: $r < 0.2$ indica uma associação linear muito baixa; entre 0.2 e 0.39 baixa; entre 0.4 e 0.69 moderada; entre 0.7 e 0.89 alta; e entre 0.9 e 1 traduz uma associação muito alta. Aplica-se a mesma lógica para as correlações negativas.

Através da aplicação do método de correlação *Pearson*, procedeu-se à análise da relação entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e conteúdo informativo e as variáveis associadas à frequência de consulta de informação/recursos disponíveis na intranet.

Conforme se pode observar no quadro 11, os resultados apurados apontam a existência de correlação positiva (direta) e estatisticamente significativa ($pvalue < 0.0005$) entre o Fator 1 - eficácia dos meios e a frequência de consulta de informação/recursos disponíveis, sobretudo, no que respeita à “consulta de procedimentos internos” ($r = 0.444$, $p < 0.01$), “consulta de notícias e eventos internos” ($r = 0.428$, $p < 0.01$) e “consulta de legislação, normas e regulamentos” ($r = 0.415$, $p < 0.01$). Estes resultados parecem indicar que a uma maior taxa de eficácia está associada uma maior frequência de consulta. Por outro lado, a correlação é positiva mas não estatisticamente significativa com a frequência de “consulta e utilização de documentação técnica e relatórios de gestão” ($r = 0.223$, $p < 0.05$).

² Neste caso, as variáveis são teoricamente ordinais, mas atendendo ao número de categorias possíveis, a variável é tratada como quantitativa.

No que respeita à correlação entre o Fator 2 – facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo e as variáveis associadas à frequência de consulta de informação/recursos disponíveis, verifica-se que existe correlação positiva (direta) e estatisticamente significativa ($pvalue < 0.0005$) com a “consulta e utilização de documentação técnica e relatórios de gestão” ($r = 0.316$, $p < 0.01$) e “consulta de publicações periódicas” ($r = 0.312$, $p < 0.01$). A correlação não é estatisticamente significativa com o “acesso às aplicações informáticas internas” ($r = -0.115$) e sendo negativa, pressupõe-se que a variação entre as variáveis ocorre em sentido inverso, ou seja, os aumentos de uma variável estão associados (em média) a diminuições da outra (Pestana e Gageiro, 2008). Conclui-se que, a intensidade do Fator 2 – facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo está associada a uma frequência menor no acesso e utilização das aplicações informáticas internas.

Quadro 11 – Correlações entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e conteúdo informativo e a frequência de consulta de informação

		Correlations															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
15	Pearson r	,336**	,228**	,415**	,444**	,428**	,352**	,406**	,334**	,297**	,382**	,278**	,229**	,297**	,223*	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,009	,001	,011		1,000
16	Pearson r	,157	,127	,098	,234**	,294**	-,115	,183*	,170	,226**	,173*	,307**	,290**	,312**	,316**	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,075	,148	,265	,007	,001	,191	,037	,053	,010	,049	,000	,001	,000	,000	1,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Legenda: 1=Consulta de informação institucional (missão e valores da organização); 2= Consulta e utilização de formulários internos; 3= Consulta de legislação, normas e regulamentos; 4= Consulta de procedimentos internos; 5= Consulta de notícias e eventos internos; 6= Acesso às aplicações informáticas internas; 7= Acesso ao centro de documentação (publicações periódicas); 8= Consulta de informação sobre matérias da área de recursos humanos (Portal de Recursos Humanos); 9= Consulta de informações técnicas e documentação de apoio de recursos humanos; 10= Consulta de procedimentos internos (recursos humanos); 11= Consulta de informação sobre formação profissional; 12= Consulta de informação sobre avaliação de desempenho (SIADAP); 13= Consulta de publicações; 14= Consulta e utilização de documentação técnica e relatórios de gestão; 15= Fator 1_Eficácia; 16= Fator 2_Acesso e conteúdo informativo

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados apurados no SPSS (obtidos do inquérito por questionário).

Em suma, os resultados obtidos revelam a existência de correlação entre a perceção dos respondentes em relação à eficácia dos meios e suportes comunicacionais digitais e à facilidade no acesso e conteúdo informativo e a frequência de consulta de informação.

▪ **Correlação entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo e as vantagens associadas à utilização da intranet**

Relativamente à análise da correlação entre o Fator 1 - eficácia dos meios e a perceção das vantagens associadas à utilização da intranet autárquica (Quadro 12), os resultados apontam para a existência de correlação positiva (direta) e estatisticamente significativa ($pvalue < 0,0005$) entre as variáveis, sobretudo com o “acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais” ($r = 0.492$, $p < 0.01$), “rapidez e comodidade” ($r = 0.484$, $p < 0.01$) e “facil de usabilidade” ($r = 0.470$, $p < 0.01$).

No que respeita ao Fator 2 – facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo, verifica-se que existe uma correlação positiva (direta) e estatisticamente significativa

($pvalue < 0,0005$) com a percepção das vantagens associadas à utilização da intranet, salientando-se “*rapidez e comodidade*” ($r = 0.417, p < 0.01$), “*permite melhorar a comunicação interna da organização*” ($r = 0.414, p < 0.01$) e “*suporte adequado de organização e centralização da informação*” ($r = 0.401, p < 0.01$). No entanto, não há correlação estatisticamente significativa com a “*redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos*” ($r = 0.183, p < 0.05$).

Quadro 12 – Correlações entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo e as vantagens associadas à utilização

Correlations														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12	Pearson r	,452**	,492**	,484**	,470**	,452**	,454**	,460**	,445**	,439**	,433**	,406**	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		1,000
13	Pearson r	,376**	,386**	,417**	,365**	,342**	,347**	,183*	,228**	,382**	,401**	,414**	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,038	,009	,000	,000	,000	1,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Legenda: 1= Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata; 2= Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais; 3= Rapidez e comodidade; 4= Fácil de usabilidade; 5= Redução do tempo de pesquisa/procura de informação; 6= Melhoria na qualidade do serviço prestado; 7= Redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos; 8= Redução da utilização de papel, estando a informação eletrônica disponível; 9= Permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal; 10= Suporte adequado de organização e centralização da informação; 11= Permite melhorar a comunicação interna da organização; 12= Fator 1 – Eficácia; 13= Fator 2 – Acesso e conteúdo informativo

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados apurados no SPSS (obtidos do inquérito por questionário).

▪ **Influência das variáveis sociodemográficas na percepção dos respondentes em relação ao Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo**

Torna-se igualmente relevante analisar-se de que modo as características sociodemográficas têm ou não influência na percepção dos respondentes relativamente aos Fatores 1 - eficácia dos meios e 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo. Para tal, foi realizada uma comparação das médias relativamente às variáveis sociodemográficas, designadamente sexo, idade, nível habilitacional, cargo/carreira profissional e antiguidade. Foi aplicado o teste de análise de variância, o qual permite “(...) *testar diferenças entre diversas situações e para duas ou mais variáveis*” (Pereira, 2008:147), ou seja, pretendeu-se analisar se as diferenças são estatisticamente significativas e se o efeito na amostra se generaliza na população. Utilizou-se o *Teste t – Independent-Samples Test* (apenas 2 categorias) e o teste *One-Way ANOVA* (mais de duas categorias).

No que respeita ao cruzamento do Fator 1 – eficácia dos meios com a variável sexo e com base nos resultados obtidos, é possível verificar que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes relativamente a este Fator, uma vez que apresenta um $p-value$ superior ao nível de significância de referência ($pvalue = 0,087 > 0,05$). É de sublinhar que, embora não se registem diferenças significativas, através da análise do gráfico de linhas (Apêndice H), verifica-se que as mulheres apresentam a média das respostas

tendencialmente mais elevadas, isto é, acima da média global do Fator 1 – eficácia dos meios, comparativamente aos homens.

Quanto à idade, constata-se que o *p-value* apresentado é superior ao nível de significância de referência ($pvalue=0,492>0,05$), concluindo-se que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes. No entanto, observando a linha de oscilação do *Mean Plot* (Apêndice H), constata-se que os respondentes com mais de 55 anos de idade apresentam a média das respostas tendencialmente mais elevadas, ou seja, acima da média global do Fator 1 – eficácia dos meios. Os respondentes com idades compreendidas entre os 46 e 55 anos de idade situam-se igualmente acima da média global. A percepção destes grupos quanto à eficácia dos meios e suportes comunicacionais digitais é tendencialmente mais positiva, comparativamente aos grupos que posicionam abaixo da média global do fator (não significa que estes últimos apresentem um nível de concordância negativa, apenas se situa abaixo da média global do fator).

Relativamente ao nível habilitacional, constata-se igualmente que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes segundo as habilitações académicas ($pvalue=0,551>0,05$). No entanto, observando o gráfico de linhas (Apêndice H) verifica-se que os trabalhadores que possuem o ensino secundário apresentam a média das respostas tendencialmente mais elevadas, isto é, acima da média global do Fator 1 – eficácia dos meios.

No que concerne, à variável cargo/carreira profissional, verifica-se que não existem diferenças significativas nas médias das percepções dos respondentes em função da carreira onde estão integrados, uma vez que o *pvalue* é superior ao nível de significância de referência ($pvalue=0,784>0,05$). No entanto, através da análise do *Mean Plot* (Apêndice H), pode-se concluir que apenas o grupo Dirigente/Técnico Superior regista uma média acima da média global do Fator 1 – eficácia dos meios. Importa sublinhar que este grupo apresenta uma dimensão elevada de respondentes. Complementarmente, este resultado parece reforçar a percepção dos dirigentes (entrevistados) sobre a eficácia dos meios e suportes de comunicação digital.

No que respeita à antiguidade, pode-se verificar que o valor de *p-value* é superior ao nível de significância ($pvalue=0,083>0,05$), pressupondo que não existem diferenças significativas entre as médias. No entanto, ao observar-se o *Mean Plot* (Apêndice H), destaca-se que as médias das percepções dos respondentes com mais de 25 anos de serviço encontram-se acima da média global do Fator 1. Seguem-se os intervalos “menos de 5 anos” e “entre 21 e 25 anos” de serviço, igualmente acima da média global. Este resultado revela que estes grupos apresentam a percepção mais positiva relativamente ao Fator 1 – eficácia dos meios. A média do intervalo “entre 5 e 10 anos” de antiguidade está claramente abaixo da média global do Fator 1.

Ao proceder-se ao cruzamento do Fator 2 – facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo e a variável sexo, verifica-se que não há diferenças significativas entre as médias

das percepções dos respondentes relativamente ao Fator 2 ($pvalue=0,844>0,05$). Observando-se o gráfico de linhas (Apêndice H), confirma-se esse resultado.

Relativamente à idade, constata-se que não há diferenças significativas entre as médias ($pvalue=0,076>0,05$). No entanto, analisando a linha de oscilação do *Mean Plot* (Apêndice H), realça-se que os respondentes com idades compreendidas entre os 46 e 55 anos apresentam a média das respostas mais elevadas, acima da média global do Fator 2. A percepção deste grupo quanto à facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo dos suportes comunicacionais digitais é mais positiva, comparativamente aos grupos que se posicionam abaixo da média global do Fator 2.

Em termos do nível habilitacional, realça-se que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes segundo as habilitações académicas ($pvalue=0,551>0,05$). No entanto, analisando o gráfico de linhas (Apêndice H), os trabalhadores com grau de ensino superior apresentam a média das respostas tendencialmente mais positivas em relação à percepção sobre a facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo.

No que respeita à variável cargo/carreira, não existem diferenças significativas nas médias das percepções dos respondentes em função da carreira onde estão integrados, uma vez que o $pvalue$ é superior ao nível de significância de referência ($pvalue=0,660>0,05$). Através da análise do *Mean Plot* (Apêndice H), pode-se concluir que os grupos Dirigente/Técnico Superior, Assistente Técnico, e Informática apresentam as médias das percepções mais elevadas, ou seja, acima da média global do Fator 2. Significa que os respondentes integrados neste grupos apresentam uma percepção mais positiva. Apenas o grupo Assistente Operacional (área administrativa) situa-se abaixo da média global do Fator 2.

Relativamente à antiguidade, o $p-value$ apresentado é superior ao nível de significância de referência ($pvalue=0,022>0,05$), significando que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes. Mas, observando-se o *Mean Plot* (Apêndice H), as médias das percepções dos respondentes com mais de 25 anos de serviço encontram-se acima da média global do Fator 2. De seguida, destaca-se o intervalo “entre 11 e 15 anos” igualmente acima da média global. Este resultado revela que estes grupos apresentam a percepção mais positiva relativamente ao Fator 2 – facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo. A média do intervalo “entre 5 e 10 anos” de antiguidade está claramente abaixo da média global do fator 2, resultado igual ao registado no Fator 1.

Em suma, constata-se que, apesar de não existirem diferenças significativas relativamente à percepção dos respondentes sobre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e conteúdo informativo segundo as características sociodemográficas, a análise detalhada dos resultados indica que os trabalhadores com mais idade (≥ 46 anos), nível de antiguidade mais elevado e integrados no grupo profissional Dirigente/Técnico Superior, parecem ter uma percepção mais positiva em relação à eficácia dos meios e facilidade no acesso e utilidade dos conteúdos informativos. Coloca-se como hipótese que, os indivíduos

que estão na organização há mais tempo, a desempenhar funções de complexidade técnica elevada e de maior responsabilidade na tomada de decisão, têm decisivamente noção das transformações e mudanças sentidas nas organizações, ao nível da emergência de novos modelos de gestão e adoção de novas práticas organizacionais, assim como da introdução das novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais nos processos de trabalho. Ou seja, estão mais socializados no seio da organização e no exercício das respetivas funções têm maior necessidade de utilizar as novas tecnologias e os suportes comunicacionais digitais.

4.3.2.4. Perceção dos respondentes sobre a utilização da intranet autárquica

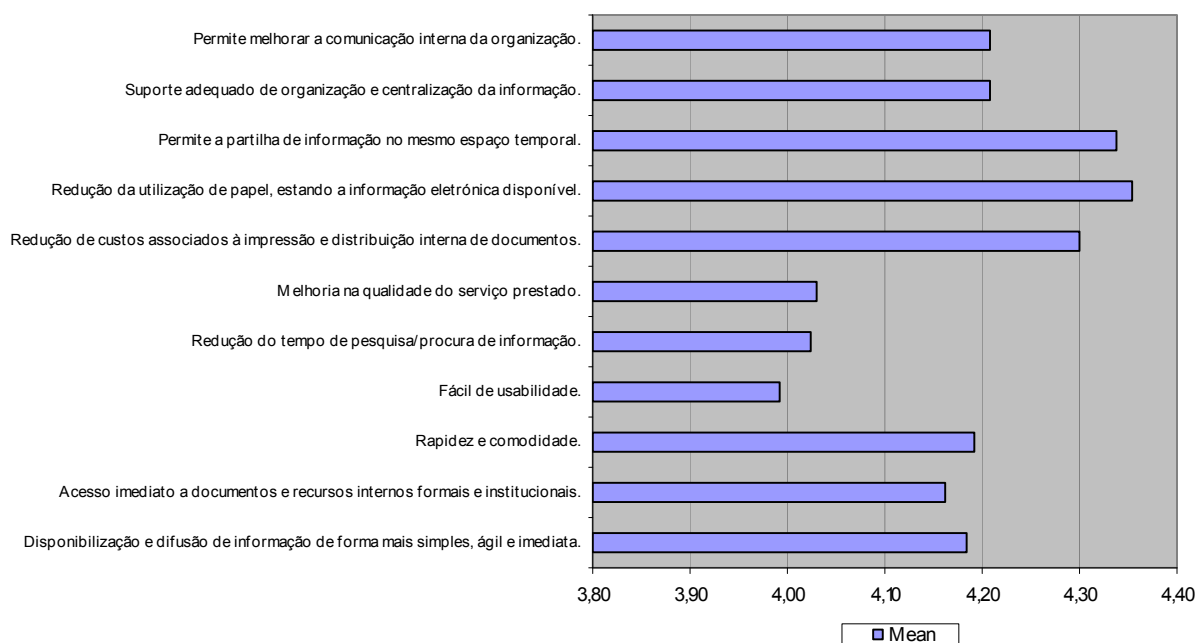
Tendo presente que um dos objetivos específicos do estudo consiste em analisar a perceção dos trabalhadores da organização sobre a importância da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais, e em particular a intranet autárquica, respetiva utilização, relevância e vantagens associadas, torna-se pertinente, no quadro de análise, avaliar a frequência de utilização deste suporte no contexto de trabalho.

Os respondentes quando questionados sobre a utilização da intranet autárquica para obtenção de informação, a grande maioria afirmou que utiliza (95%). Apenas 5% dos respondentes afirmou que não costuma usar/consultar este suporte de comunicação digital. Em relação à frequência de utilização, salienta-se que a maioria dos respondentes usa/consulta diariamente este suporte (88,5%).

No que respeita à consulta da informação e utilização dos recursos disponíveis na intranet autárquica, os resultados apurados indicam que os respondentes apontam o *acesso às aplicações informáticas internas* como o mais utilizado ($\bar{X}=4,46$), seguindo-se a *consulta e utilização de formulários internos* ($\bar{X}=3,72$), a *consulta de notícias e eventos internos* ($\bar{X}=3,46$) e *consulta de legislação, normas e regulamentos* ($\bar{X}=3,42$). O item menos pontuado foi a *consulta e utilização de documentação técnica e relatórios de gestão* ($\bar{X}=2,22$), podendo estar associado a este resultado o facto de se tratar de informação muito específica, reportada à atividade realizada da organização e respetivos resultados, pressupondo uma consulta pontual.

De acordo com a perceção dos respondentes relativamente às vantagens associadas à utilização da intranet e recursos disponíveis, constata-se, através do gráfico 5, que a opinião dos respondentes recai maioritariamente sobre o nível de concordância em relação às vantagens identificadas (média compreendida entre 3,99 e 4,35), destacando-se, com a média mais elevada, a *redução da utilização de papel, estando a informação eletrónica disponível* ($\bar{X}=4,35$), seguindo-se os itens *permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal* ($\bar{X}=4,34$) e *redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos* ($\bar{X}=4,30$). Importa ainda realçar os itens *suporte adequado de organização e centralização da informação* e *permite melhorar a comunicação interna da organização*, ambos como uma $\bar{X}=4,21$.

Gráfico 5 - Vantagens associadas à utilização da intranet autárquica



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados apurados no SPSS (obtidos do inquérito por questionário).

Com base nestes resultados, sublinha-se que a perceção dos trabalhadores parece corroborar com a dos dirigentes relativamente à importância da intranet autárquica no contexto organizacional, estando associadas uma diversidade de potencialidades e vantagens na sua utilização, que se repercutem na melhoria do processo de comunicação interna e de difusão e partilha de informação. Estes resultados, também parecem revelar similitude com o conjunto de vantagens de operacionalização e utilização da intranet identificadas por Almeida (2003), abordadas detalhadamente no Capítulo 2 deste trabalho.

Importa ainda realçar que, estas perceções sobre as vantagens parecem estar, igualmente, associadas aos fatores de eficácia dos meios e facilidade no acesso e conteúdo informativo. Coloca-se a hipótese que as mesmas se devem ao facto dos respondentes serem aqueles que utilizam os suportes comunicacionais digitais.

▪ **Influência das variáveis sociodemográficas na perceção dos respondentes em relação às vantagens associadas à utilização da intranet**

Com o intuito de analisar a influência das características sociodemográficas dos respondentes na perceção dos mesmos em relação às vantagens associadas à utilização da intranet, foi realizada uma comparação das médias relativamente às variáveis sexo, idade, nível habilitacional, cargo/carreira profissional e antiguidade. Utilizou-se o *Teste t – Independent-Samples Test* (apenas 2 categorias) e o teste *One-Way ANOVA* (mais de duas categorias).

No que respeita ao sexo, através da análise dos resultados obtidos, verifica-se que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes relativamente às vantagens associadas à utilização da intranet autárquica, uma vez que apresenta um *p-value* superior ao nível de significância de referência em todas as variáveis (*p-value* > 0,05). Observando-se o gráfico de linhas (Apêndice J), é possível confirmar este resultado, no entanto importa destacar que, na generalidade, as mulheres apresentam a média das respostas tendencialmente mais elevadas, em relação às variáveis das vantagens associadas à utilização da intranet, comparativamente aos homens.

Quanto à idade, constata-se que o *p-value* apresentado é superior ao nível de significância de referência (*p-value* > 0,05), concluindo-se que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes. No entanto, observando a linha de oscilação do *Mean Plot* (Apêndice J), constata-se que os respondentes com idades compreendidas “entre os 46 e 55 anos” e os “mais de 55 anos” apresentam, na maioria das variáveis relativas às vantagens de utilização da intranet, a média das respostas tendencialmente mais elevadas.

Relativamente ao nível habilitacional, constata-se igualmente que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes segundo as habilitações académicas (*p-value* > 0,05). No entanto, observando o gráfico de linhas (Apêndice J) verifica-se que, na generalidade das variáveis associadas às vantagens de utilização da intranet, os trabalhadores que possuem nível de ensino superior apresentam a média das respostas tendencialmente mais elevadas.

Em relação ao cargo/carreira profissional, verifica-se que não existem diferenças significativas nas médias das percepções dos respondentes em função da carreira onde estão integrados, uma vez que o *p-value* é superior ao nível de significância de referência (*p-value* > 0,05). No entanto, através da análise do *Mean Plot* (Apêndice J), pode-se concluir que, maioritariamente, o grupo Dirigente/Técnico Superior regista a média tendencialmente mais elevada nas variáveis associadas às vantagens.

No que respeita à antiguidade, verifica-se que o valor de *p-value* é superior ao nível de significância (*p-value* > 0,05), pressupondo que não existem diferenças significativas entre as médias. No entanto, ao observar-se detalhadamente o *Mean Plot* (Apêndice J), destaca-se que as percepções dos respondentes com mais de 25 anos de serviço registam as médias tendencialmente mais elevadas, relativamente às variáveis associadas às vantagens de utilização da intranet autárquica.

Em suma, os resultados obtidos mostram que, apesar de não existirem diferenças significativas relativamente à percepção dos respondentes sobre as vantagens associadas à utilização da intranet segundo as características sociodemográficas, a análise detalhada indica que os trabalhadores com mais idade (≥ 46 anos), nível de antiguidade mais elevado (> 25 anos) e integrados no grupo profissional Dirigente/Técnico Superior, parecem ter uma percepção mais positiva. Conforme mencionado anteriormente, coloca-se como hipótese que, os indivíduos que estão na organização há mais tempo, a desempenhar funções de complexidade técnica elevada e de maior responsabilidade, têm noção das transformações e mudanças

sentidas nas organizações, percecionado a introdução das novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais como uma mais valia para as práticas organizacionais e processos de trabalho.

Importa ainda salientar que esta análise espelha os resultados obtidos relativamente à percepção dos respondentes sobre os factores de eficácia dos meios e facilidade no acesso e conteúdo informativo e reflete em parte a percepção dos dirigentes entrevistados sobre a importância da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais.

▪ **Percepção dos respondentes sobre os aspetos a melhorar na Intranet autárquica**

Continuando a explorar a utilização da intranet autárquica, foi incluída uma pergunta aberta no questionário, com a finalidade de recolher a opinião dos respondentes sobre os aspetos a melhorar em relação ao funcionamento e utilidade da intranet e os recursos disponíveis. Apesar das percepções positivas dos respondentes em relação a este suporte digital, os mesmos não deixam de apontar um conjunto de melhorias. Do conjunto de opiniões recolhidas e analisadas, são apresentadas, no Quadro 13, aquelas consideradas relevantes para o presente estudo, tendo as mesmas sido agrupadas segundo os seguintes critérios: (a) estrutura e layout da intranet; (b) organização da informação; (c) potencialidades e (d) recursos disponíveis.

Quadro 13 – Intranet autárquica: aspetos a melhorar

	Aspetos a melhorar (percepção dos trabalhadores)
Estrutura e layout	<i>"Melhorar os menus e a disposição/organização dos documentos".</i>
	<i>"Tornar a página da intranet mais "leve" e/ou recursos informáticos adequados e atualizados".</i>
	<i>"Repensá-la e torná-la mais intuitiva e interativa".</i>
	<i>"Simplificação no acesso aos documentos".</i>
	<i>"Melhorar a atualização de conteúdos".</i>
	<i>"Melhorar a divulgação dos conteúdos junto dos utilizadores, nomeadamente aqueles que não estão na home page".</i>
Organização	<i>"Melhorar a organização e arrumação dos assuntos".</i>
	<i>"Apostar na sensibilização e informação dos trabalhadores sobre os recursos disponíveis".</i>
Potencialidades	<i>"Tornar um espaço de partilha de opiniões".</i>
	<i>"Tornar um espaço de aproximação das pessoas à instituição".</i>
	<i>"Torná-la mais rápida".</i>
Recursos disponíveis	<i>"Incluir novas ferramentas de trabalho e meios informáticos".</i>
	<i>"Maior dinamização de aplicações internas além do outlook".</i>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados obtidos do inquérito por questionário.

Sublinhe-se que as opiniões expressas pelos respondentes estão diretamente associadas à melhoria do layout da intranet, no que respeita à estrutura dos menus disponíveis, à acessibilidade e organização dos conteúdos informativos, facilitando assim a navegação, a pesquisa e seleção de informação e de documentos. Apontam igualmente a importância da atualização dos conteúdos. A Intranet é uma ferramenta que necessita de ser constantemente atualizada, garantindo a manutenção dos conteúdos de forma adequada, rápida e dinâmica. Conforme defendem Favoreto et al. (2006), a atualização permanente de dados e informações é essencial no contexto informacional. O desafio centra-se em filtrar dados e dirigir para cada destinatário a mensagem e a informação adequadas.

Outra questão relevante mencionada é a potencialidade da intranet ser um suporte que permita a aproximação das pessoas à organização. Esta constatação corrobora com a abordagem de Almeida (2003), quando menciona que a operacionalização e utilização da intranet favorece o espírito de trabalho em grupo, fomentando a partilha de informação.

Importa ainda realçar a importância dos contributos dos respondentes, sendo um reflexo da utilização da intranet autárquica na organização. Conforme defendido por Almeida (2003:115), é importante levar-se a sério as redes internas e respetiva utilização, sendo que *“a auto-estrada só serve se for usada, ou seja, as vantagens só são visíveis na empresa utilizando as redes internas”*. O autor reforça ainda a relevância do envolvimento das pessoas, *“o seu uso a fundo (intranet), implica formar pessoas e sensibilizá-las para as características e contornos transportados por estas novas tecnologias”*.

Em suma, os respondentes apontam um conjunto de melhorias em relação à intranet autárquica, as quais resumem-se em potenciar a facilidade no acesso e rapidez (conceito de *userfriendly*), melhorar a organização e divulgação dos conteúdos informativos e garantir a participação dos trabalhadores neste espaço virtual. Face a estes resultados, coloca-se como hipótese o facto da intranet autárquica estar numa fase de desenvolvimento na organização, sendo muito importante para o processo de melhoria, os contributos e sugestões dos utilizadores deste suporte digital. Outra questão a salientar associada à perceção dos respondentes sobre a participação, é que a construção e atualização dos conteúdos informativos está centrada nas áreas da qualidade, comunicação e recursos humanos.

4.3.2.5. Perceção dos respondentes sobre a utilização do Portal de Recursos Humanos

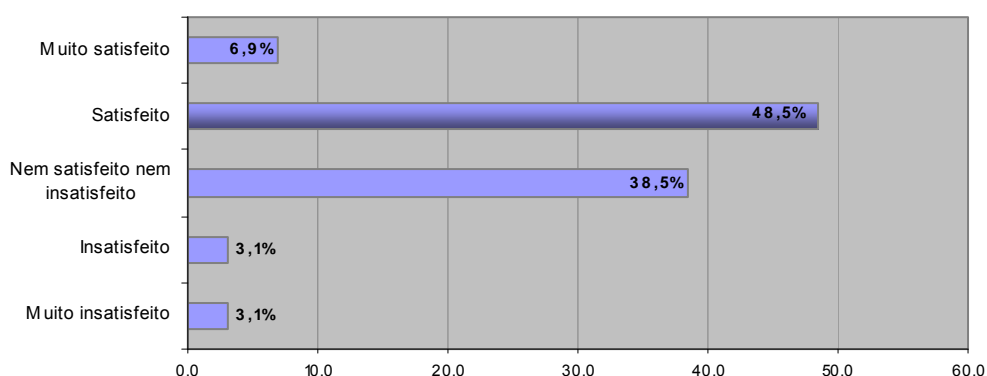
Tendo em consideração que o Portal de Recursos Humanos (RH) tem informação muito própria e específica para o trabalhador, os resultados relativos a este suporte foram trabalhados individualmente. Salienta-se que este suporte está integrado na intranet autárquica, o qual centraliza e disponibiliza legislação, documentos e informação relevante sobre as diversas áreas de intervenção da gestão de recursos humanos.

Tendo por base o Quadro 10, anteriormente exposto, salienta-se que, apesar do Portal RH registar por parte dos respondentes uma média de frequência de utilização reduzida

(comparando com os outros suportes digitais), apresenta uma percentagem de 63,1% de respondentes que utilizam/consultam este suporte, dos quais 26% utilizam com frequência elevada (sempre e muitas vezes). Os respondentes que nunca ou raramente utilizam correspondem a 36,9%.

No que respeita à análise da perceção dos respondentes sobre a satisfação com o funcionamento do Portal RH (gráfico 7), importa referir que 55,3% dos respondentes considera-se satisfeito e muito satisfeito com o funcionamento deste suporte. Regista-se uma percentagem considerável de respondentes sem opinião formada (38,5%), evidenciando uma posição nem favorável nem desfavorável em relação ao nível de satisfação. Apenas 6% considera-se insatisfeito.

Gráfico 6 -Nível de Satisfação com o funcionamento do Portal RH



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados apurados no SPSS (obtidos do inquérito por questionário).

Sublinha-se que, apesar de mais de 50% dos respondentes estar satisfeito com o funcionamento do Portal RH, 38,5% não está nem satisfeito nem insatisfeito. Este resultado poderá estar associado ao facto desta ferramenta possuir, especificamente, conteúdos informativos da área da gestão de recursos humanos considerados de suporte ao trabalhador, que tradicionalmente constavam do Manual do Trabalhador ou Manual de Acolhimento, e não conteúdos relevantes para o exercício de funções e desenvolvimento de processos de trabalho. Ou seja, trata-se de uma ferramenta de consulta de informação específica de recursos humanos, pressupondo um acesso e utilização pontual.

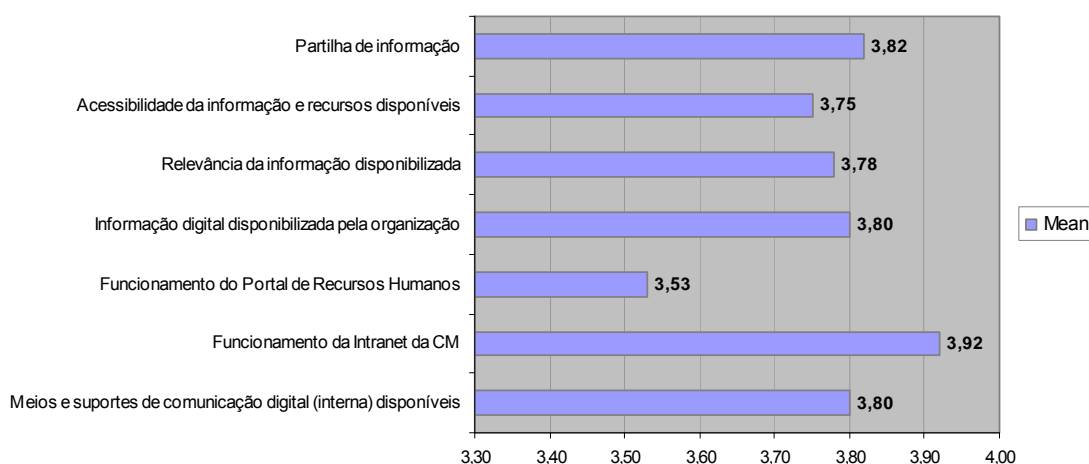
4.3.2.6. Perceção dos respondentes sobre a satisfação com a funcionalidade dos meios e suportes de comunicação digital

Foi considerado pertinente incluir, no quadro de análise, a dimensão da satisfação dos respondentes em relação à funcionalidade dos meios e suportes de comunicação digital.

O gráfico 7 apresenta a análise comparativa das médias das respostas dadas pelos respondentes ao conjunto de itens associados ao estudo do nível de satisfação, sendo possível constatar que o item com a média mais elevada é “*Funcionamento da intranet da CM*”

($\bar{X}=3,92$), o que traduz uma apreciação bastante positiva por parte dos respondentes; seguindo-se os itens “*Partilha de informação*” ($\bar{X}=3,82$), “*Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis*” e “*Informação digital disponibilizada pela organização*” ambos com média $\bar{X}=3,80$. O item que apresenta a média mais baixa é “*Funcionamento do Portal de Recursos Humanos*” ($\bar{X}=3,53$), traduzindo uma avaliação menos positiva por parte dos respondentes. Coloca-se a hipótese de que o nível de satisfação menos positivo com a funcionalidade do Portal RH poderá estar associado ao facto deste suporte disponibilizar informação muito específica em matéria de recursos humanos e não conteúdos informativos e documentação institucional necessários para o desenvolvimento das funções.

Gráfico 7- Nível de Satisfação (Média)



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados apurados no SPSS (obtidos do inquérito por questionário).

Seguidamente procede-se à análise do nível de satisfação dos respondentes, realçando-se a percentagem obtida com sentido favorável ou desfavorável relativamente ao conjunto de itens acima referidos. Os dados são apresentados de forma mais detalhada no Apêndice F.

Quadro 14 –Análise do nível de satisfação dos respondentes

	Média	Desvio-padrão	% Satisfação	% Insatisfação	% Nem satisfeito nem insatisfeito
Funcionamento da Intranet da CMP	3,92	,642	81,5%	3,1%	15,4%
Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis	3,80	,652	76,2%	4,6%	19,2%
Informação digital disponibilizada pela organização	3,80	,664	76,1%	3,9%	20,0%
Partilha de informação	3,82	,724	75,3%	6,2%	18,5%
Relevância da informação disponibilizada	3,78	,650	73,1%	3,8%	23,1%
Acessibilidade da informação e recursos disponíveis	3,75	,719	73,0%	6,2%	20,8%
Funcionamento do Portal de Recursos Humanos	3,53	,799	55,3%	6,2%	38,5%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados apurados no SPSS (obtidos do inquérito por questionário).

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 14, é possível aferir que o nível de satisfação mais elevado, manifestado pelos repondentes, corresponde ao item “*Funcionamento da Intranet da CM*” (81,5%), ao qual está associada a média mais elevada (conforme indicado anteriormente no gráfico 6). Seguem-se os itens “*Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis*” e “*Informação digital disponibilizada pela organização*”, ambos com uma percentagem de satisfação equivalente a 76%, embora este último apresente um nível de insatisfação inferior ao primeiro (3,9%). O item “*Funcionamento do Portal de Recursos Humanos*”, embora registe a média mais baixa, conforme acima indicado, e a percentagem de satisfação mais reduzida, importa salientar-se que mais de 50% dos respondentes considera-se satisfeito com o funcionamento deste suporte.

▪ **Correlação entre as variáveis associadas à frequência de consulta de informação/recursos disponíveis e o nível de satisfação**

No sentido de determinar o grau de associação entre as variáveis, adotou-se o método do *coeficiente de correlação de Pearson*. Considerou-se relevante utilizar as variáveis de frequência de consulta de informação que registaram as médias mais elevadas (Apêndice E). Os resultados obtidos (Apêndice G) sugerem que existe associação positiva (direta) e estatisticamente significativa ($p\text{-value} < 0.0005$) entre a frequência de *consulta de notícias e eventos* e o nível de satisfação com o *funcionamento da Intranet da CM* ($r = 0.481$, $p < 0.01$) e com a *acessibilidade da informação e recursos disponíveis* ($r = 0.465$, $p < 0.01$); entre a frequência de *consulta de procedimentos internos* e a satisfação com a *acessibilidade da informação e recursos disponíveis* ($r = 0.378$, $p < 0.01$) e *meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis* ($r = 0.372$, $p < 0.01$); entre a frequência de *acesso ao centro de documentação (publicações periódicas)* e o grau de satisfação com a *acessibilidade da informação e recursos disponíveis* ($r = 0.338$, $p < 0.01$) e *meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis* ($r = 0.337$, $p < 0.01$); e por fim, entre a frequência de *consulta de legislação, normas e regulamentos* e o nível de satisfação com a *acessibilidade da informação e recursos disponíveis* ($r = 0.313$, $p < 0.01$) e com a *informação digital disponibilizada pela organização* ($r = 0.312$, $p < 0.01$). Não existe correlação entre a frequência de *consulta e utilização de formulários internos* e as variáveis associadas à satisfação. No que respeita à frequência de *acesso às aplicações informáticas internas*, há uma correlação positiva mas não estatisticamente significativa ($p\text{-value} > 0.0005$) com o nível de satisfação dos respondentes em relação à *relevância da informação disponibilizada* ($r = 0.232$, $p < 0.01$).

Os resultados desta análise parecem indicar que a uma maior frequência de consulta de informação institucional está associada a um maior nível de satisfação dos respondentes, sobretudo, com a acessibilidade da informação e recursos disponíveis e com os meios e suportes de comunicação digital disponíveis na organização.

- **Correlação entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo e o nível de satisfação**

Seguidamente, procede-se ao cruzamento do Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo com as variáveis de satisfação, através do método do coeficiente de correlação de *Pearson*.

Os resultados obtidos (Apêndice G) revelam que existe uma correlação positiva (direta) e estatisticamente significativa ($pvalue < 0.0005$) entre o Fator 1 – eficácia dos meios e as variáveis associadas ao nível de satisfação dos respondentes, sobretudo no que respeita à “*relevância da informação disponibilizada*” ($r = 0.623$, $p < 0.01$) e “*funcionamento da Intranet da CM*” ($r = 0.622$, $p < 0.01$). Em relação à análise do Fator 2 – facilidade de acesso e utilidade do conteúdo informativo, constata-se que existe uma correlação positiva (direta) e significativa com o nível de satisfação dos respondentes, em particular com a “*partilha de informação*” ($r = 0.378$, $p < 0.01$) e “*informação digital disponibilizada pela organização*” ($r = 0.332$, $p < 0.01$).

Concluindo, estes resultados parecem indicar que a uma maior taxa de eficácia dos meios está associado um maior nível de satisfação dos respondentes, sobretudo no que respeita à relevância da informação disponibilizada e funcionamento da intranet autárquica. Por outro lado, a uma maior facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo está associado um maior grau de satisfação dos respondentes, particularmente no que se refere à partilha de informação e à informação digital disponibilizada pela organização.

Em suma, com base nos resultados apurados, salienta-se a importância da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais, sendo que, segundo a opinião dos respondentes, o nível de satisfação é bastante elevado no que diz respeito aos meios e suportes disponíveis na organização, destacando-se de forma positiva o funcionamento da Intranet autárquica. Valorizam igualmente, a informação digital disponibilizada pela organização, a partilha de informação, bem como a acessibilidade da informação e dos recursos disponíveis. Relativamente à correlação entre as variáveis associadas à frequência de consulta de informação e o nível de satisfação, os resultados obtidos parecem expressar que a uma maior frequência de consulta de informação institucional está associada a uma maior taxa de satisfação dos respondentes, sobretudo com a acessibilidade da informação e recursos disponíveis e com os meios e suportes de comunicação digital disponíveis na organização. O mesmo se verifica em relação aos fatores de eficácia dos meios e facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo, sendo que os aumentos destas variáveis pressupõem um maior nível de satisfação dos respondentes, sobretudo no que respeita à relevância da informação disponibilizada e funcionamento da intranet autárquica, por um lado, e por outro, no que se refere à partilha de informação e à informação digital disponibilizada pela organização.

Esta reflexão espelha a importância da construção de relacionamentos com os públicos que afetam a organização, corroborando com a perspetiva de Grunig (2001), que menciona que as relações públicas são um “*mecanismo de equilíbrio entre os interesses da organização e as pessoas que são afetadas pela organização, ou seja, (...) públicos*”.

- **Influência das variáveis sociodemográficas na percepção dos respondentes em relação ao nível de satisfação**

Com o intuito de analisar a influência das características sociodemográficas dos respondentes na percepção dos mesmos em relação ao nível de satisfação com os meios e suportes digitais, foi realizada uma comparação das médias relativamente às variáveis sexo, idade, nível habilitacional, cargo/carreira profissional e antiguidade. Utilizou-se o *Teste t – Independent-Samples Test* (apenas 2 categorias) e o teste *One-Way ANOVA* (mais de duas categorias).

No que respeita ao sexo, através da análise dos resultados obtidos, verifica-se que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes relativamente ao nível de satisfação, uma vez que apresenta um *p-value* superior ao nível de significância de referência em todas as variáveis (*pvalue* > 0,05). Observando-se o gráfico de linhas (Apêndice L), é possível confirmar este resultado, no entanto importa destacar que, na generalidade, as mulheres apresentam a média das respostas tendencialmente mais elevadas, em relação às variáveis das vantagens associadas à utilização da intranet, comparativamente aos homens.

Quanto à idade, constata-se que o *p-value* apresentado é superior ao nível de significância de referência (*pvalue* > 0,05), concluindo-se que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes. No entanto, observando a linha de oscilação do *Mean Plot* (Apêndice L), constata-se que os respondentes com idades compreendidas “entre os 36 e 45 anos” e os “mais de 55 anos” apresentam, na maioria das variáveis, a média das respostas tendencialmente mais elevadas.

Relativamente ao nível habilitacional, constata-se igualmente que não há diferenças significativas entre as médias das percepções dos respondentes segundo as habilitações académicas (*pvalue* > 0,05). Observando o gráfico de linhas (Apêndice H), confirma-se este resultado.

Em relação ao cargo/carreira profissional, verifica-se que não existem diferenças significativas nas médias das percepções dos respondentes em função da carreira onde estão integrados, uma vez que o *pvalue* é superior ao nível de significância de referência (*pvalue* > 0,05). No entanto, através da análise do *Mean Plot* (Apêndice H), pode-se concluir que, maioritariamente, o grupo Dirigente/Técnico Superior regista a média tendencialmente mais elevada nas variáveis associadas ao nível de satisfação.

No que respeita à antiguidade, verifica-se que o valor de *p-value* é superior ao nível de significância (*pvalue* > 0,05), pressupondo que não existem diferenças significativas entre as médias. No entanto, ao observar-se detalhadamente o *Mean Plot* (Apêndice H), destaca-se que as percepções dos respondentes com mais de 25 anos de serviço registam as médias tendencialmente mais elevadas, relativamente às variáveis associadas ao nível de satisfação.

Em suma, os resultados obtidos mostram que, apesar de não existirem diferenças significativas relativamente à percepção dos respondentes sobre as vantagens associadas à utilização da intranet segundo as características sociodemográficas, a análise detalhada indica que os trabalhadores com mais de 36 anos de idade, nível de antiguidade mais elevado (> 25

anos) e integrados no grupo profissional Dirigente/Técnico Superior, parecem ter uma percepção mais positiva. Conforme mencionado anteriormente, coloca-se como hipótese que, os indivíduos que estão na organização há mais tempo, a desempenhar funções de complexidade técnica elevada e de maior responsabilidade, têm noção das transformações e mudanças sentidas nas organizações, percecionado a introdução das novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais como uma mais valia para as práticas organizacionais e processos de trabalho.

Estes resultados corroboram com a análise efetuada anteriormente relativamente à percepção dos respondentes sobre os factores de eficácia dos meios e facilidade no acesso e conteúdo informativo e vantagens associadas à utilização da intranet.

CONCLUSÕES

O presente trabalho de investigação teve como objetivo central compreender a percepção dos trabalhadores de uma autarquia sobre a comunicação digital organizacional. O estudo do papel da comunicação digital organizacional assume particular relevância no contexto da Administração Pública e, mais especificamente, da Administração Local, atendendo a que nos últimos anos tem estado sujeita a vários processos de modernização administrativa e tecnológica, refletindo a introdução de novas configurações organizacionais, ao nível das estruturas orgânicas e funcionais, dos padrões de autoridade e de decisão e ainda no que se refere aos processos, procedimentos e métodos (Machado, 2002).

A evolução recente da organização das atividades da AP reflete a preocupação em quebrar com a conceção tradicional de organização burocrática e adotar modelos alternativos de organização das atividades e de fornecimento de serviços públicos (Araújo, 2003:1).

Procedeu-se a uma revisão da literatura considerada relevante que permitisse uma reflexão sobre o quadro atual de mudança e transformação das organizações públicas bem como da emergência de um novo paradigma organizacional, designado por muito autores de Nova Gestão Pública (*"New Public Management"*). Os princípios inerentes a este novo paradigma implicam a introdução de reformas na gestão pública, assentes em novas formas de governação, importadas do setor privado (Gomes et al, 2007), destacando-se as principais características: (a) orientação dos serviços públicos para o cidadão/cliente; (b) desenvolvimento de novas formas de prestação dos serviços, mais eficazes e eficientes, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes digitais; (c) adoção de mecanismos de prestação de contas centrados nos resultados e ainda (d) implementação de referenciais de avaliação da performance organizacional (Sá e Sintra, 2008).

Neste contexto de mudança, a comunicação e a informação assumem particular importância, exigindo o recurso a tecnologias avançadas que suportem desde a recolha, tratamento, disponibilização até à divulgação e troca de informação e opiniões. A utilização das tecnologias da informação e comunicação podem contribuir positivamente no apoio à gestão na sua dimensão estratégica, na operacionalização das práticas organizacionais, na melhoria da gestão de recursos, na inovação de processos produtivos e no desenvolvimento de novos modelos de gestão, podendo mesmo influenciar no incremento de novos valores culturais (Neves, 2002).

Do ponto de vista metodológico, optou-se por uma abordagem de investigação de natureza exploratória, recorrendo à metodologia de estudo de caso, escolhendo como caso uma autarquia local. Esta metodologia assenta essencialmente no estudo de uma determinada entidade no seu contexto real, mobilizando múltiplas fontes de informação (Freixo, 2010). Para a recolha de dados, recorreram-se a diversas técnicas, designadamente entrevista aos dirigentes com responsabilidade na área de recursos humanos e de modernização e tecnologias de informação, aplicação de questionário aos trabalhadores, análise documental e observação participante.

Os resultados apurados permitem concluir que na percepção dos dirigentes, em relação à modernização tecnológica e inovação na Administração Pública e à importância da introdução de novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais, as organizações públicas assistem claramente a uma mudança e transformação, estando associada a emergência de uma cultura organizacional pautada pela emergência de uma nova cultura organizacional, com novos desafios, novas exigências e novas práticas organizacionais. Na percepção dos dirigentes as potencialidades associadas à utilização das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes digitais, são fortemente valorizadas, salientando-se que é possível verificar a importância do seu papel no apoio e suporte à gestão, na melhoria da prestação e organização do trabalho, no reforço dos canais de comunicação e na partilha, disponibilização e circulação de informação, com especial destaque, a intranet autárquica.

No que respeita à percepção dos trabalhadores sobre a operacionalização dos suportes comunicacionais digitais, os respondentes apontaram o correio eletrónico como o suporte mais utilizado em contexto de trabalho, seguindo-se a intranet autárquica. Tais resultados indicam uma utilização frequente destes suportes digitais no desenvolvimento das atividades profissionais por parte dos respondentes, pressupondo que são ferramentas de trabalho disponíveis na organização e consideradas essenciais no desenvolvimento das práticas organizacionais e na agilização do processo de comunicação interna, possibilitando o envio e acesso imediato a mensagens, a difusão e partilha de informação e pesquisa e seleção de documentação institucional.

Foi realizada uma análise da percepção dos respondentes sobre os fatores de eficácia dos meios e facilidade no acesso e conteúdo informativo, traduzindo-se estes na percepção sobre a operacionalização dos suportes comunicacionais digitais como meios eficazes de informação/comunicação, bem como o acesso à informação (considerando o fácil acesso como *'userfriendly'*), a funcionalidade dos suportes comunicacionais, a relevância dos conteúdos informativos e a atualização da informação. Os resultados obtidos revelaram a existência de correlação entre a percepção dos respondentes em relação à eficácia dos meios e suportes comunicacionais digitais e à facilidade no acesso e conteúdo informativo e a frequência de consulta de informação, sobretudo, no que respeita à consulta de procedimentos internos, consulta de notícias e eventos internos e consulta de legislação, normas e regulamentos (em relação Fator 1) e à consulta e utilização de documentação técnica e relatórios de gestão e consulta de publicações periódicas (em relação ao Fator 2). Relativamente à análise da correlação entre o Fator 1 - eficácia dos meios e a percepção e Fator 2 – facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo e as vantagens associadas à utilização da intranet autárquica, os resultados apontaram para a existência de correlação positiva (direta) e estatisticamente significativa entre as variáveis, sobretudo com o acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais, rapidez e comodidade e fácil de usabilidade (em relação ao Fator 1) e rapidez e comodidade, permite melhorar a comunicação interna da organização e suporte adequado de organização e centralização da informação (em relação ao Fator 2).

No que concerne à consulta da informação e utilização dos recursos disponíveis na intranet autárquica, os resultados apurados indicam que os respondentes apontaram o acesso às aplicações informáticas internas como o mais utilizado, seguindo-se a consulta e utilização de formulários internos, a consulta de notícias e eventos internos e consulta de legislação, normas e regulamentos. De acordo com a perceção dos respondentes relativamente às vantagens associadas à utilização da intranet, constatou-se que na opinião dos respondentes, a intranet possibilita, sobretudo, a redução da utilização de papel, estando a informação eletrónica disponível, permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal e a redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos. Consideraram ainda que este suporte permite melhorar a comunicação interna da organização. No entanto, apesar das perceções positivas dos respondentes em relação a este suporte digital, os mesmos apontaram um conjunto de melhorias, as quais resumem-se em potenciar a facilidade no acesso e rapidez (conceito de *userfriendly*), melhorar a organização e divulgação dos conteúdos informativos e garantir a participação dos trabalhadores neste espaço virtual.

Relativamente ao nível de satisfação, é bastante elevado no que diz respeito aos meios e suportes disponíveis na organização, destacando-se de forma positiva o funcionamento da intranet autárquica. Os respondentes valorizam igualmente, a informação digital disponibilizada pela organização, a partilha de informação, bem como a acessibilidade da informação e dos recursos disponíveis. Em relação à correlação entre as variáveis associadas à frequência de consulta de informação e o nível de satisfação, os resultados obtidos parecem expressar que a uma maior frequência de consulta de informação institucional está associada a uma maior taxa de satisfação dos respondentes, sobretudo com a acessibilidade da informação e recursos disponíveis e com os meios e suportes de comunicação digital disponíveis na organização. O mesmo se verifica em relação aos fatores de eficácia dos meios e facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo, sendo que os aumentos destas variáveis pressupõem um maior nível de satisfação dos respondentes, sobretudo no que respeita à relevância da informação disponibilizada e funcionamento da intranet autárquica, e por outro lado, no que se refere à partilha de informação e à informação digital disponibilizada pela organização.

Em relação ao funcionamento do Portal de Recursos Humanos, embora registe a média de frequência menos elevada, importa salientar-se que a maioria dos respondentes considera-se satisfeito com o funcionamento deste suporte. Trata-se de uma ferramenta de consulta de informação específica de recursos humanos, pressupondo um acesso e utilização pontual, disponibilizando conteúdos que anteriormente constavam no tradicional manual do trabalhador ou manual de acolhimento.

No que respeita à influência das variáveis sociodemográficas na perceção dos respondentes relativamente aos Fatores 1 - eficácia dos meios e 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo informativo, às vantagens associadas à utilização da intranet e ainda ao nível de satisfação, importa salientar que esta análise espelha resultados similares. Apesar de não existirem diferenças significativas relativamente à perceção dos respondentes sobre os Fatores 1 e 2, nem sobre as vantagens de utilização da intranet segundo as características

sociodemográficas, a análise detalhada dos resultados indica que os trabalhadores com mais idade (≥ 46 anos), nível de antiguidade mais elevado e integrados no grupo profissional Dirigente/Técnico Superior, parecem ter uma percepção mais positiva em relação à eficácia dos meios e facilidade no acesso e utilidade dos conteúdos informativos, assim como em relação às vantagens associadas à utilização da intranet autárquica. Coloca-se como hipótese que, os indivíduos que estão na organização há mais tempo, a desempenhar funções de complexidade técnica elevada e de maior responsabilidade na tomada de decisão, estão mais conscientes das transformações e mudanças sentidas nas organizações, ao nível da emergência de novos modelos de gestão e adoção de novas práticas organizacionais, encarando a introdução das novas tecnologias e suportes digitais nos processos de trabalho como uma vantagem e potencialidade. Ou seja, estão mais socializados no seio da organização e para o exercício das respetivas funções têm maior necessidade de utilizar as novas tecnologias e os suportes comunicacionais digitais.

Concluindo, a percepção dos atores da organização espelham a importância da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais no contexto das organizações e parecem ser convergentes com as abordagens desenvolvidas no quadro teórico deste trabalho. Os suportes digitais, e em particular a intranet autárquica, assumem-se cada vez mais imprescindíveis na criação de mecanismos facilitadores de comunicação interna, assim como de disponibilização de informação e documentação institucional, de forma mais simples, ágil e rápida. A facilidade e agilidade proporcionada por estas ferramentas digitais potencia a difusão de informação e conhecimento em tempo real, agiliza os procedimentos internos organizacionais, surgindo assim novas formas de relacionamento e comunicação entre membros da organização.

▪ **Limitações do estudo e pistas para novas investigações**

Este estudo analisou particularmente a comunicação digital numa organização pública local, no entanto teria sido relevante estudar de forma mais detalhada e aprofundada a dimensão da comunicação organizacional, incidindo a análise na percepção dos trabalhadores no que respeita à comunicação interna, à informação disponibilizada pela organização e à forma como habitualmente a informação é transmitida no seio da organização. Como tal não foi possível, considera-se este facto como uma limitação do presente estudo.

Salienta-se ainda que os resultados obtidos estão condicionados pela abrangência de uma amostra por conveniência.

Depois do trajeto percorrido e dos resultados apurados neste estudo, seria interessante compreender de forma mais aprofundada o modo de acesso ao Portal de Recursos Humanos e as motivações dos trabalhadores no que concerne à acessibilidade e à relevância dos conteúdos informativos.

BIBLIOGRAFIA

ALIN, F., LAFONT, D., MACARY, J.F. (2000). *Os Projetos Intranet – Da análise das necessidades da empresa, à realização das soluções*, Mem Martins: Edições Cetop.

ALMEIDA, V. (2003). *A comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.

AMA - Agência para a Modernização Administrativa (2012). *Relatório 6 anos de Simplex*, Disponível em: 10/11/2013, em: <http://www.simplex.pt/downloads/Relatorio6anosSimplex.pdf>

ARAÚJO, J. (2003). *A Governação Local e os novos desafios*, Disponível em: 20/10/2013, em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3303/1/ArtigoMirandela.pdf>

BAPTISTA, A.M. (2009). *Plano de Comunicação Interna para a Sonae Sierra*, Tese de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa, Disponível em: 16/02/2013, em <https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/1934>

BARDIN, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (L. Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70.

BILHIM, J.A.F. (1996). *Teoria Organizacional : Estruturas e Pessoas*, 1ª Edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BILHIM, J.A.F. (2000). *Envolveinte da Gestão Pública*, in *Moderna Gestão Pública – dos meios aos resultados*, Ata Geral do 2º Encontro INA, Lisboa: Fundação Gulbenkian.

BILHIM, J.A.F. (2004a). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 2ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BILHIM, J.A.F. (2004b). *Governação nas Autarquias Locais*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, Disponível em 15/09/2013, em <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AGovernNasAutarquias04.pdf>

BILHIM, J.A.F. (2007). *Governação e Inovação nas Autarquias Locais*, Disponível em 18/10/2013, em http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/GovInovAutarquias_JAFB07.pdf

BRINCA, M. (2012). *A Comunicação na Administração Pública – Estudo de Caso do Atendimento da Câmara Municipal de Lisboa*, Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Disponível em: 03/03/2013, em: <http://run.unl.pt/handle/10362/7513>

CAMARA, Pedro, GUERRA, Paulo, RODRIGUES, Joaquim (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ª Edição, Publicações Dom Quixote.

CORRÊA, E.S. (2005). *Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*, *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 2, nº 3, 2º semestre, Disponível em 16/02/2013, em <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/42>

CORRÊA, E.S. (2009). *A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações*, *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 6, nº 10/11, Disponível em 16/02/2013, em <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201>

Constituição da República Portuguesa, Disponível em: 10/11/2013, em: <http://dre.pt/comum/html/legis/crp.html>

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R.C., CABRAL-CARDOSO, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 5ª Edição, Lisboa: Editora RH.

Diário da República - Decreto-Lei nº 203/86, de 23 de julho

Diário da República - Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de abril

Diário da República - Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio

Diário da República - Decreto Regulamentar nº 18/2009, de 4 de setembro

Diário da República - Lei nº 169/99, de 18 de setembro com alterações introduzidas pela Lei nº 5-A/2002, de 11 de janeiro

Diário da República - Lei nº 10/2004, de 22 de março, alterada pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro

Diário da República - Lei nº 75/2013, de 12 de setembro

Diário da República - Resolução do Conselho de Ministros nº 108/2003, de 12 de agosto

FAVORETO, R. et al. (2006). *Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional*, 30º Encontro da ANPAD, Brasil, Disponível em 20/10/2013, em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-adia-1795.pdf>

FREIXO, M.J.V. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget

GHIGLIONE, R., MATALON, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. (C. Pires, Trad.). Oeiras: Celta Editora

GIL, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

GOMES, A., CARVALHO, J., RIBEIRO, N., NOGUEIRA, S. (2007). *O Balanced Scorecard – Aplicado à Administração Pública*, Lisboa: Publisher Team.

GOUVEIA, L.B. (2004). *Local E-Government – A Governação Digital na Autarquia*. Coleção e Inovação e Governação nas Autarquias. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

GRUNING, J.E. (2001). *A Função das Relações Públicas na Administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal*, seminário ministrado na cidade de Taiwan, em 12 de maio de 2001

GUERRA, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Estoril: Princípia Editora.

LAMPREIA, J.M. (1992). *Comunicação Empresarial – As relações públicas na gestão*, Lisboa: Texto Editora.

MACHADO, M. L. (2002). *Nova Postura da Função Pública face ao cidadão*, in A Reinvenção da Função Pública – Da burocracia à gestão, 3º Encontro INA, Lisboa.

MADUREIRA, C., RODRIGUES, M. (2006). *A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa*, in Comportamento Organizacional e Gestão, Vol.. 12, N.º 2, 153-171, Disponível em: 26/10/2013, em: http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AP_sec-XXI_INA-2006.pdf

MARINHO, S. (2002). *Redes Informais de Comunicação – Um Estudo de Caso em I & D*, Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Disponível em: 16/02/2013, em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3292/1/SandraMarinho_tese.pdf

MARQUES, M. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos - Um Estudo Multi-Caso*. Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

MSI - Missão para a Sociedade da Informação (1997). *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*, Disponível em: 20/10/2013, em: <http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/lvfinal.pdf>

MODAFF, D., DEWINE, S., BUTLER, J. (2008). *Organizational communication: foundations, challenges, and misunderstandings*, Second edition, Boston: Pearson.

MOUTINHO, J.L. (2002). *As Tecnologias de Informação e a Reinvenção da Administração Pública*, in *A Reinvenção da Função Pública – Da burocracia à gestão*, 3º Encontro INA, Lisboa.

MUCHINSKY, P. (1977). *Organizational Communication: Relations to Organizational Climate and Job Satisfaction*, Academy of Management Journal, Vol. 20, Nº 4, 592-607

NEVES, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho.

PEREIRA, A. (2008). *SPSS – Guia Prático de Utilização – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 7ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

PEREIRA, F. (2012). *A Comunicação Interna na Guarda Nacional Republicana*. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.

PESTANA, M., GAGEIRO, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*, 5ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

PINTO, M.M.G. (2004). *Modernização administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF*, Disponível em 03/03/2013, em <http://eprints.rclis.org/10408/1/PintoBAD204.pdf>

POMBEIRO, G. (2000). *O dirigente perante os desafios da modernização e da qualidade*, in *Moderna Gestão Pública – dos meios aos resultados*, Ata Geral do 2º Encontro INA, Lisboa: Fundação Gulbenkian.

Programa do XVIII Governo Constitucional, Disponível em: 10/11/2013, em: <http://www.parlamento.pt/Documents/PROGRAMADOXVIII Governo.pdf>

QUIVY, R., CAMPENHOUT, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (J. Marques, M. Mendes, M. Carvalho, Trad.), Lisboa: Gravida.

RASCÃO, J. (2008). *Novos Desafios da Gestão da Informação*, 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

REGO, A. (1999). *Comunicação nas Organizações – Teoria e Prática*, Lisboa: Edições Sílabo.

REGO, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

ROCHA, J. A. (2000). *A dialética da Modernização do Governo Local : agenda para o Século XXI*, Disponível em: 26/10/2013 em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2912?locale=es>

ROCHA, J.A.O. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Lisboa: Escolar Editora.

ROCHA, J.A.O. (2005). *A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Lisboa: INA.

ROCHA, J.A.O. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, 3ª Edição, Lisboa: Escolar Editora.

RODRIGUES, L. (2002). *Novos desafios à gestão pública*, in *A Reinvenção da Função Pública – Da burocracia à gestão*, 3º Encontro INA, Lisboa.

RODRIGUES, M., ARAÚJO, F. (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local*. Disponível em 03/03/2013, em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/1627>

RUÃO, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. Evolução e atualidade*, Disponível em 16/02/2013, em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf

SÁ, P.M., SINTRA, O. (2008). *Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses*. Disponível em 01/03/2013, em: <http://hdl.handle.net/10316/11138>

SERRANO, A., CALDEIRA, M., GUERREIRO, A. (2004). *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Lisboa: Editora de Informática.

STAKE, R. (1994). *Case Studies*, in DENZIN, N., LINCOLN, Y. (eds). *Strategies of Inquiry*. Thousand Oaks, California: Sage publications: 236-247.

STAKE, R. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (A. Chaves, Trad.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

UFP – Universidade Fernando Pessoa (2007). *Questionário sobre Comunicação Interna*, Gabinete de Projetos Estratégicos e Qualidade Organizacional. Disponível em 10/09/2013, em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1040/3/questionario.pdf>

VARAJÃO, J.E.Q. (1998). *A Arquitetura da Gestão de Sistemas de Informação*, 2ª Edição, Lisboa: Editora de Informática.

VIDIGAL, L. (2002). *Pessoas e tecnologias: o desafio da Administração Pública eletrónica*, in *A Reinvenção da Função Pública – Da burocracia à gestão*, 3º Encontro INA, Lisboa.

VILLAFÑE, J. (1998). *Imagem Positiva – Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*, 1ª Edição em Língua Portuguesa, Lisboa: Edições Sílabo.

YIN, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. USA: Sage Publications.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Guião de Entrevista 1

Entrevistada:

Chefe de Divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal

Questões:

1. Nos últimos anos, o contexto da Administração Pública tem sido palco de grandes e profundas transformações, associadas ao abandono dos modelos de gestão tradicionais fortemente burocráticos e à introdução de sucessivas reformas administrativas, impulsionando as organizações públicas para novos desafios de gestão e práticas organizacionais. Na sua opinião, quais as principais mudanças sentidas no contexto da Autarquia Local?
2. E no domínio da Gestão de Recursos Humanos, quais as principais mudanças verificadas?
3. A modernização tecnológica e a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação constituem oportunidades para o funcionamento interno da organização? A que níveis?
 - 3.1. E ao nível da gestão de recursos humanos?
4. O Portal Recursos Humanos foi recentemente disponibilizado na Intranet da autarquia. Quais os objetivos associados à implementação desta ferramenta digital?
 - 4.1. Quais foram as principais preocupações na implementação?
 - 4.2. Quais as vantagens/desvantagens na disponibilização desta ferramenta?
5. Na sua opinião, a Intranet e em particular o Portal RH têm alguma influência ao nível da comunicação interna? De que forma?
6. Considera que o Portal RH acrescenta valor à gestão de recursos humanos? De que forma?
7. Sente alguma resistência, por parte dos/as trabalhadores/as ou das outras unidades orgânicas, ou algum outro tipo de barreira a dificultar a exequibilidade do Portal RH? Se sim, que medidas julga necessárias para contornar a situação?

APÊNDICE B – Guião de Entrevista 2

Entrevistado:

Diretor de Departamento de Recursos Humanos e Organização da Câmara Municipal

Questões:

1. Nos últimos anos, o contexto da Administração Pública tem sido palco de grandes e profundas transformações, associadas ao abandono dos modelos de gestão tradicionais fortemente burocráticos e à introdução de sucessivas reformas administrativas, impulsionando as organizações públicas para novos desafios de gestão e práticas organizacionais. Na sua opinião, quais as principais mudanças sentidas no contexto da Autarquia Local?
2. E no domínio da Gestão de Recursos Humanos, quais as principais mudanças verificadas?
3. A modernização tecnológica e a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação constituem oportunidades para o funcionamento interno da organização? A que níveis?
 - 3.1. E ao nível da gestão de recursos humanos?
4. O Portal Recursos Humanos foi recentemente disponibilizado na Intranet da autarquia. Quais os benefícios associados à implementação desta ferramenta digital?
 - 4.1. Considera que este Portal RH acrescenta valor à gestão de recursos humanos? De que forma?
5. Na sua opinião, a Intranet autárquica e em particular o Portal Recursos Humanos tem alguma influência ao nível da comunicação interna? De que forma?

APÊNDICE C – Sinopses da Análise de Conteúdo
(segundo as dimensões de análise)

DI. Impacto da modernização tecnológica e inovação na Administração Pública

Entrevista	Excertos da entrevista	Questão
E1	“(…) a emergência de uma cultura organizacional pautada pela exigência de elevação da qualidade do serviço público prestado, através da simplificação/desburocratização e desmaterialização de procedimentos, com criação de serviços e acesso on line, maior celeridade na resposta, para cuja consecução os dirigentes e demais trabalhadores são convocados a alterar os modelos tradicionais de organização de trabalho (…)”.	Q.1
	“(…) maior eficiência nas práticas e ações bem como uma maior eficácia nos resultados obtidos”.	Q.1
	“(…) associada a um modelo de gestão por objetivos que tem subjacente o comprometimento de todos os intervenientes (do topo à base e vice-versa) na obtenção dos resultados, numa lógica de cascata em que os objetivos individuais são encadeados nos objetivos operacionais e estes por sua vez são estribados nos objetivos estratégicos dos serviços (…)”.	Q.1
	“Face à sucessivas mudanças e exigências de restrições com que se depara a administração pública, o grande desafio que se coloca aos trabalhadores é no sentido de aproveitarem essa mudança como uma oportunidade de desenvolvimento de uma atitude pró-ativa, antecipando as exigências dos cidadãos, apostando continuamente na promoção da mudança e na melhoria continua da gestão, e não como uma ameaça de paralisação”.	Q.1
	“Uma forte aposta no envolvimento da gestão de topo na definição de uma política de recursos humanos vincadamente humanista associada a um bom sistema de comunicação clara, sistemática com envolvimento e participação dos trabalhadores na construção decisões, constituem-se como fatores críticos de sucesso no incremento da motivação”.	Q.2
	“(…) considero que no domínio da área de recursos humanos tem vindo a emergir, paulatinamente, uma vertente mais estratégica voltada para o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, numa ótica de responsabilidade social interna das organizações, traduzida num maior investimento nas pessoas para além do que são as meras imposições legais”.	Q.2
E2	“A comunicação permite desenvolver um sentido de afirmação, de identidade e de partilha de uma visão comum sobre a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da organização, contribuindo para promover uma cultura organizacional de envolvimento e de participação das pessoas nos processos de mudança”.	Q.3
	“Há que distinguir as transformações associadas e motivadas pela utilização da novas tecnologias, em que muito tem sido feito, e as associadas ao necessário saneamento legislativo em que muito pouco tem sido feito (…)”.	Q.1
	“As principais mudanças (…) podem caraterizar-se por uma maior simplificação (…)”.	Q.2

DII. Importância da introdução das novas tecnologias e dos suportes comunicacionais digitais

Entrevista	Excertos da entrevista	Questão
E1	“Este novo modelo de gestão por objetivos (...), visa introduzir uma cultura de maior transparência e credibilidade, para cujo o êxito a comunicação vertical e horizontal com recurso a plataformas informáticas tem um papel fundamental no suporte à implementação e operacionalização de todos os instrumentos exigíveis”.	Q.1
	“A tecnologia e as TIC’S através das diversas aplicações informáticas devem cumprir o propósito que visa a otimização de procedimentos, através da desmaterialização, contribuindo para agilizar e inovar serviços, potenciando a elevação do capital humano”.	Q.3.1
	“As TIC’s garantem a qualidade no tratamento da informação relevante para a elaboração de instrumentos de apoio à gestão, designadamente balanço social, relatórios de absentismo, fluxos de entradas e saídas de efetivos, evolução de despesas com pessoal, relatórios de avaliação de desempenho, mapas de horários, etc”.	Q.3.1
	“Ao nível da gestão de RH é notória a mais-valia da evolução tecnológica, uma vez que o recurso a aplicações informáticas especializadas tem contribuído para a desmaterialização de suportes de papel obsoletos e dispersos, bem como aumentar o grau de eficiência e de fiabilidade dos processos”.	Q.3.1
	“(…) a informação cria conhecimento e consequentemente riqueza de capital humano, o portal RH constitui-se como uma boa prática na elevação da qualidade de vida dos trabalhadores”.	Q.5
E2	“(…) o uso das novas tecnologias tem permitido tornar mais céleres e certas um conjunto de tarefas burocráticas e administrativas inerentes às funções da gestão”.	Q.3
	“Sendo certo a introdução das novas tecnologias na autarquia de Palmela, e em geral na Administração Pública, tem sido possível porque foi acompanhada dum intenso processo formativo dos trabalhadores e em regra os trabalhadores jovens que têm sido recrutados, (designadamente os formados pelo IPS) vêm dotados de bons conhecimentos na utilização das ferramentas informáticas”.	Q.3.1
	“(…) o uso de outras aplicações informáticas (...) tem permitido desburocratizar procedimentos com redução de margem de erro”.	Q.3.1

DIII. Contributo da Intranet autárquica para a comunicação interna da organização

Entrevista	Excertos da entrevista	Questão
E1	“(…) a página intranet teve como objetivo disponibilizar, aos trabalhadores da autarquia de forma célere com acesso rápido, informação útil e atualizada, desafiando-os para serem os construtores da página através das suas opiniões e reflexões. A intranet funciona como um espaço de todos e para todos, uma casa comum dos trabalhadores da autarquia, onde cada um é bem-vindo para encontrar aquilo que é mais útil para a sua vida profissional (...)”.	Q.4
	“(…) veículo de comunicação - ferramenta de trabalho e de suporte à gestão de recursos humanos - a intranet assume-se, cada vez mais, como um auxiliar fundamental para todos, na criação de mecanismos facilitadores de comunicação, acesso imediato a documentos e partilha de informação, notícias, uma multiplicidade de informação”.	Q.4
	“Criar uma base de informação que permitisse sistematizar e simplificar de forma clara e com maior transparência as ações e matérias relevantes em todas as	Q.4

	valências de recursos humanos (...).	
	"(...) constituir-se como elo de ligação com as/os trabalhadoras/es de forma apelativa, amiga, intuitiva, com linguagem acessível a todo o espectro de utentes, com conteúdos que fossem ao encontro dos interesses e necessidades sentidas pelos utentes".	Q.4
	"Vantagens: criar um portal amigável, com facilidade e celeridade de consulta e acesso à informação e comunicação clara e atualizada (...)apresentando conteúdos de fácil apreensão e compreensão, informação considerada útil e interessante aos seus destinatários".	Q.4.1
	"É um veículo de comunicação por excelência, que embora não sendo interativo, tem uma capacidade para albergar de forma sistematizada e classificada um manancial de informação específica (...)".	Q.5
	"(...) possibilitando um acesso rápido e dinâmico, bem como a atualização permanente ao nível da atividade da autarquia e as instrumentos de gestão, tais como planos de atividades, objetivos estratégicos, relatórios e dados estatísticos, informações sobre assuntos correntes (...)".	Q.5
	"É uma base de informação que contribui para tornar as pessoas mais esclarecidas, atentas e interessadas, fomentando claramente um sentimento de apego/agregação à organização, o que facilita a comunicação interna".	Q.5
	"É um difusor de ações e atividades formativas, práticas de higiene, segurança, e psicologia, e de comunicações internas sobre direitos e deveres".	Q.6
E2	"(...) tem associados inegáveis benefícios porque desde logo tem permitido disponibilizar em formato digital os principais instrumentos de gestão dos recursos humanos a todos os gestores e trabalhadores, que assim à distância de um "clik" podem mais facilmente fazer comparações e tomar decisões".	Q.4
	"Atenta a complexidade da gestão dos recursos humanos, o Portal pela informação que veicula, como instrumentos de gestão, informação sobre direitos e deveres e outras informações julgadas úteis contribui para acrescentar valor à gestão".	Q.4.1
	"É um ótimo meio de comunicação interna porque permite de forma expedita e universal disponibilizar a mesma informação a todos os trabalhadores e isso contribui para uma maior clareza procedimentos".	Q.5
	"(...) um importante meio de comunicação interna na divulgação de conhecimento e uma forma impulsionadora de desburocratização dos procedimentos administrativos".	Q.5
	"(...) a disponibilização de minutas tipo que é feita no Portal relativas a diferentes pedidos a formular pelos trabalhadores, leva a que um o Portal seja um importante meio de comunicação interna (...)".	Q.5

APÊNDICE D – Inquérito por Questionário

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se no âmbito de um estudo de investigação, com vista à elaboração de dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, subordinada ao tema Comunicação Digital Organizacional tem como objetivo principal estudar a perceção dos trabalhadores da Câmara Municipal sobre a importância da comunicação interna e da operacionalização dos suportes comunicacionais digitais (p.e. Intranet autárquica, Portal de Recursos Humanos) - respetiva relevância, utilidade e funcionamento interno.

Atendendo aos objetivos do estudo, o questionário é aplicado aos trabalhadores que desenvolvem funções de natureza técnica e administrativa, considerados os potenciais utilizadores dos suportes digitais comunicacionais

O questionário é estritamente confidencial, sendo que o tratamento dos dados é efetuado de forma global, não sujeito a uma análise individualizada, garantindo-se assim o anonimato dos inquiridos. Não há respostas certas ou erradas em relação a qualquer um dos itens, o importante é obter a opinião pessoal e sincera.

A sua participação e resposta é muito importante.

Obrigada pela sua colaboração.

I. Comunicação Digital Organizacional

Assinale com uma cruz a resposta correspondente à sua escolha.

1. Indique com que frequência usa/consulta, no seu dia-a-dia, os seguintes **meios e suportes de comunicação digital** (interna) para a obtenção de informação:

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	1	2	3	4	5
1.1. Site Internet CM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Intranet CM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Portal de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Correio eletrónico (Outlook)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Boletins informativos eletrónicos (<i>Newsletters</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Audiovisuais (Videos, slides,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Videoconferência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. No que respeita à utilização dos meios e suportes de comunicação digital (interna), até que ponto concorda com as seguintes afirmações:

1 = Discordo totalmente 2 = Discordo 3 = Nem concordo nem discordo 4 = Concordo 5 = Concordo totalmente	1	2	3	4	5
2.1. A Intranet da CM é uma ferramenta de trabalho muito útil e funcional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. O Portal Recursos Humanos é uma ferramenta de trabalho muito útil e funcional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. O site da CM é de fácil acesso (<i>userfriendly</i>).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. A Intranet é de fácil acesso (<i>userfriendly</i>).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. O Portal Recursos Humanos é de fácil acesso (<i>userfriendly</i>).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. A informação disponível na Intranet é atualizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7. A informação disponível no Portal Recursos Humanos é atualizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8. A Intranet tem demasiada informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9. O Portal Recursos Humanos tem demasiada informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10. A Intranet permite aceder a informação sobre a missão e valores da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11. A Intranet permite aceder a informação sobre os objetivos estratégicos da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12. O Portal Recursos Humanos permite aceder a informação relevante sobre matéria específica da área de recursos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13. A Intranet permite aceder a informação sobre os procedimentos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14. Os conteúdos disponíveis da Intranet são relevantes para o exercício da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15. A Intranet permite aceder a informação que necessito de forma imediata e mais rápida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.16. É difícil 'navegar' na Intranet e aceder à informação e recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.17. A intranet permite centralizar e partilhar a informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.18. A intranet é um meio eficaz de informação/comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.19. O <i>Outlook</i> é um meio eficaz de informação/comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.20. Os boletins informativos eletrónicos são um meio eficaz de informação/comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.21. Os audiovisuais são um meio eficaz de informação/comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.22. A videoconferência é um meio eficaz de informação/comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.1. Costuma usar/consultar a Intranet para a obtenção de informação? Sim ☐ Não ☐

3.2. Com que frequência usa/consulta a Intranet?

Nunca ☐ Diariamente ☐ Semanalmente (*pelo menos 1 vez por semana*) ☐ Mensalmente ☐

4. Indique com que frequência usa/consulta a informação e recursos disponíveis na Intranet da CMP:

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	1	2	3	4	5
4.1. Consulta de informação institucional (missão e valores da organização)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Consulta e utilização de formulários internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. Consulta de legislação, normas e regulamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. Consulta de procedimentos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Consulta de notícias e eventos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6. Acesso às aplicações informáticas internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7. Acesso ao centro de documentação (publicações periódicas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8. Consulta de informação sobre matérias da área de recursos humanos (Portal de Recursos Humanos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9. Consulta de informações técnicas e documentação de apoio de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10. Consulta de procedimentos internos (recursos humanos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11. Consulta de informação sobre formação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12. Consulta de informação sobre avaliação de desempenho (SIADAP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13. Consulta de publicações periódicas (Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Psicologia do Trabalho,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14. Consulta e utilização de documentação técnica e relatórios de gestão (balanço social, relatórios de acidentes de trabalho, ..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Até que ponto concorda com as seguintes afirmações relacionadas com as **vantagens** associadas à utilização da **Intranet** e recursos disponíveis?

1 = Discordo totalmente 2 = Discordo 3 = Nem concordo nem discordo 4 = Concordo 5 = Concordo totalmente	1	2	3	4	5
5.1. Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Rapidez e comodidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Fácil de usabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. Melhoria na qualidade do serviço prestado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. Redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. Redução da utilização de papel, estando a informação eletrónica disponível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9. Permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10. Suporte adequado de organização e centralização da informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11. Permite melhorar a comunicação interna da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. De um modo geral, como classifica o seu grau de **satisfação ou insatisfação** em relação a:

1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Nem satisfeito nem Insatisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito	1	2	3	4	5
6.1. Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Funcionamento da Intranet da CM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. Funcionamento do Portal de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. Informação digital disponibilizada pela organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. Relevância da informação disponibilizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6. Acessibilidade da informação e recursos disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7. Partilha de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Na sua opinião, **quais os aspetos a melhorar** em relação ao funcionamento e utilidade da **Intranet da CMP** e os recursos disponíveis:

II. Caraterização do Respondente

Assinale com uma cruz a resposta correspondente à sua escolha.

1. Sexo

Feminino ☐
Masculino ☐

2. Idade

Menos de 25 anos ☐
Entre 26 e 35 anos ☐
Entre 36 e 45 anos ☐
Entre 46 e 55 anos ☐
Mais de 55 anos ☐

3. Nível habilitacional

Ensino Básico ☐
Ensino Secundário ☐
Ensino Superior ☐

4. Cargo/Carreira profissional

Dirigente/Técnico Superior ☐
Assistente Técnico ☐
Informática ☐
Assistente Operacional ☐
(área administrativa)

5. Antiguidade na CMP

Menos de 5 anos ☐
Entre 5 e 10 anos ☐
Entre 11 e 15 anos ☐
Entre 16 e 20 anos ☐
Entre 21 e 25 anos ☐
Mais de 25 anos ☐

Obrigada pela sua colaboração.

APÊNDICE E

I. Caracterização dos respondentes

Statistics

N	Valid	130
	Missing	0

Sexo dos respondentes

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	78	60,0	60,0	60,0
	Masculino	52	40,0	40,0	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Idade dos respondentes

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 26 e 35 anos	14	10,8	10,8	10,8
	Entre 36 e 45 anos	65	50,0	50,0	60,8
	Entre 46 e 55 anos	39	30,0	30,0	90,8
	Mais de 55 anos	12	9,2	9,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Nível Habilitacional dos respondentes

Nível habilitacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Secundário	62	47,7	47,7	47,7
	Ensino Superior	68	52,3	52,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Cargo/Carreira Profissional dos respondentes

Cargo/Carreira profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Assistente Operacional (área administrativa)	5	3,8	3,8	3,8
	Assistente Técnico	67	51,5	51,5	55,4
	Dirigente/Técnico Superior	57	43,8	43,8	99,2
	Informática	1	,8	,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Antiguidade na CMP dos respondentes

Antiguidade na CMP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 11 e 15 anos	52	40,0	40,0	40,0
	Entre 16 e 20 anos	24	18,5	18,5	58,5
	Entre 21 e 25 anos	9	6,9	6,9	65,4
	Entre 5 e 10 anos	22	16,9	16,9	82,3
	Mais de 25 anos	18	13,8	13,8	96,2
	Menos de 5 anos	5	3,8	3,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

II. Utilização dos Meios e Suportes Comunicacionais Digitais

Médias e Desvios-Padrão

Statistics

		Site Internet CMP	Intranet CMP	Portal de Recursos Humanos	Correio eletrônico (Outlook)	Boletins informativos eletrônicos (Newsletters)	Audiovisuais (Videos, slides,...)	Videoconferência
N	Valid	130	130	130	130	130	130	130
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,18	4,62	2,82	4,83	3,38	2,31	1,27
Std. Deviation		1,033	,709	1,055	,515	,819	1,003	,568

Site Internet CMP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	7	5,4	5,4	5,4
	Raramente	24	18,5	18,5	23,8
	Às vezes	51	39,2	39,2	63,1
	Muitas vezes	34	26,2	26,2	89,2
	Sempre	14	10,8	10,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Intranet CMP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Raramente	2	1,5	1,5	1,5
	Às vezes	11	8,5	8,5	10,0
	Muitas vezes	22	16,9	16,9	26,9
	Sempre	95	73,1	73,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Portal de Recursos Humanos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	16	12,3	12,3	12,3
	Raramente	32	24,6	24,6	36,9
	Às vezes	48	36,9	36,9	73,8
	Muitas vezes	28	21,5	21,5	95,4
	Sempre	6	4,6	4,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Correio eletrônico (Outlook)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Raramente	1	,8	,8	,8
	Às vezes	5	3,8	3,8	4,6
	Muitas vezes	9	6,9	6,9	11,5
	Sempre	115	88,5	88,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Boletins informativos eletrônicos (Newsletters)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	2	1,5	1,5	1,5
	Raramente	12	9,2	9,2	10,8
	Às vezes	61	46,9	46,9	57,7
	Muitas vezes	45	34,6	34,6	92,3
	Sempre	10	7,7	7,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Audiovisuais (Videos, slides,..)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	31	23,8	23,8	23,8
	Raramente	45	34,6	34,6	58,5
	Às vezes	40	30,8	30,8	89,2
	Muitas vezes	11	8,5	8,5	97,7
	Sempre	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Videoconferência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	103	79,2	79,2	79,2
	Raramente	19	14,6	14,6	93,8
	Às vezes	8	6,2	6,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

III. Frequência de utilização da Intranet Autárquica

Costuma usar/consultar a Intranet para a obtenção de informação?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	6	4,6	4,6	4,6
	Sim	124	95,4	95,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Com que frequência usa/consulta a Intranet?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diariamente	115	88,5	88,5	88,5
	Mensalmente	2	1,5	1,5	90,0
	Nunca	1	,8	,8	90,8
	Semanalmente (pelo menos 1 vez por semana)	12	9,2	9,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

IV. Frequência de consulta de informação/recursos disponíveis (Média e Desvio-padrão)

Report

	Consulta de informação institucional (missão e valores da organização).	Consulta e utilização de formulários internos.	Consulta de legislação, normas e regulamentos.	Consulta de procedimentos internos.	Consulta de notícias e eventos internos.	Acesso às aplicações informáticas internas.	Acesso ao centro de documentação (publicações periódicas).	Consulta de informação sobre matérias da área de recursos humanos (Portal de Recursos Humanos).	Consulta de informações técnicas e documentação de apoio de recursos humanos.	Consulta de procedimentos internos (recursos humanos).	Consulta de informação sobre formação profissional.	Consulta de informação sobre avaliação de desempenho (SIADAP).	Consulta de publicações periódicas (Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Psicologia do Trabalho...).	Consulta e utilização de documentação técnica e relatórios de gestão (balanço social, relatórios de acidentes de trabalho, ...).
Mean	2,67	3,72	3,42	3,20	3,46	4,46	3,26	2,97	2,95	2,91	2,95	2,39	2,45	2,22
N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Std. Deviation	,910	,863	,861	,901	,818	,789	,945	,880	,918	,902	,888	,911	,957	,942

APÊNDICE F

I. Análise fatorial de componentes principais

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	997,347
	Df	153
	Sig.	,000

Communalities

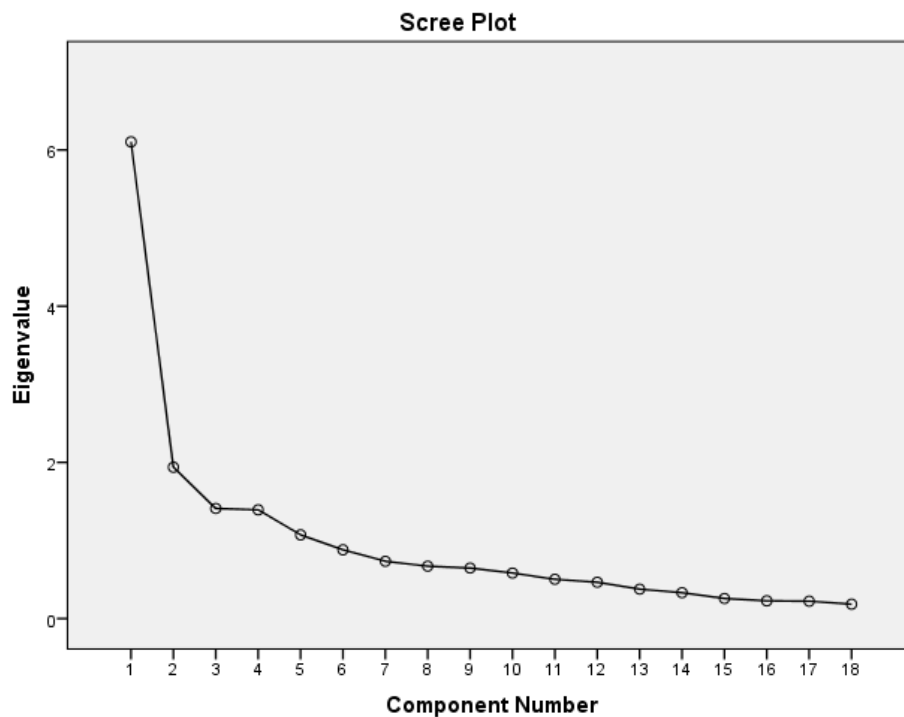
	Initial	Extraction
A Intranet da CMP é uma ferramenta de trabalho muito útil e funcional	1,000	,449
O site da CMP é de fácil acesso (userfriendly).	1,000	,280
A Intranet é de fácil acesso (userfriendly).	1,000	,419
A informação disponível na Intranet é atualizada.	1,000	,401
A informação disponível no Portal Recursos Humanos é atualizada.	1,000	,344
A Intranet tem demasiada informação.	1,000	,243
A Intranet permite aceder a informação sobre a missão e valores da organização.	1,000	,365
A Intranet permite aceder a informação sobre os objetivos estratégicos da organização.	1,000	,398
A Intranet permite aceder a informação sobre os procedimentos internos.	1,000	,413
Os conteúdos disponíveis da Intranet são relevantes para o exercício da minha função.	1,000	,552
A Intranet permite aceder a informação que necessito de forma imediata e mais rápida.	1,000	,503
É difícil 'navegar' na Intranet e aceder à informação e recursos disponíveis.	1,000	,169
A intranet permite centralizar e partilhar a informação.	1,000	,503
A intranet é um meio eficaz de informação/comunicação.	1,000	,638
O Outlook é um meio eficaz de informação/comunicação.	1,000	,336
Os boletins informativos eletrónicos são um meio eficaz de informação/comunicação.	1,000	,570
Os audiovisuais são um meio eficaz de informação/comunicação	1,000	,789
A videoconferência é um meio eficaz de informação/comunicação.	1,000	,669

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,104	33,909	33,909	6,104	33,909	33,909	4,839	26,884	26,884
2	1,938	10,768	44,677	1,938	10,768	44,677	3,203	17,793	44,677
3	1,410	7,833	52,510						
4	1,393	7,738	60,248						
5	1,072	5,957	66,205						
6	,880	4,891	71,096						
7	,734	4,078	75,173						
8	,671	3,729	78,903						
9	,647	3,593	82,496						
10	,583	3,241	85,737						
11	,503	2,794	88,531						
12	,466	2,587	91,118						
13	,377	2,093	93,211						
14	,332	1,842	95,053						
15	,257	1,429	96,482						
16	,227	1,261	97,743						
17	,222	1,235	98,978						
18	,184	1,022	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Os conteúdos disponíveis da Intranet são relevantes para o exercício da minha função.	,743	,015
A Intranet permite aceder a informação que necessito de forma imediata e mais rápida.	,695	,139
A Intranet da CMP é uma ferramenta de trabalho muito útil e funcional	,656	,138
A Intranet é de fácil acesso (userfriendly).	,627	,162
A Intranet permite aceder a informação sobre os procedimentos internos.	,610	,204
A intranet permite centralizar e partilhar a informação.	,598	,382
A informação disponível na Intranet é atualizada.	,595	,215
A Intranet permite aceder a informação sobre os objetivos estratégicos da organização.	,564	,284
A Intranet permite aceder a informação sobre a missão e valores da organização.	,544	,263
O site da CMP é de fácil acesso (userfriendly).	,519	,105
A Intranet tem demasiada informação.	-,473	,136
A informação disponível no Portal Recursos Humanos é atualizada.	,471	,349
É difícil 'navegar' na Intranet e aceder à informação e recursos disponíveis.	-,391	-,126
Os audiovisuais são um meio eficaz de informação/comunicação	-,015	,888
A videoconferência é um meio eficaz de informação/comunicação.	,003	,818
Os boletins informativos eletrónicos são um meio eficaz de informação/comunicação.	,236	,717
A intranet é um meio eficaz de informação/comunicação.	,486	,634
O Outlook é um meio eficaz de informação/comunicação.	,351	,462

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

II. Teste de consistência aos fatores

Fator 1 – Eficácia

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,806	,809	5

Inter-Item Correlation Matrix

	A intranet é um meio eficaz de informação/comunicação.	O Outlook é um meio eficaz de informação/comunicação.	Os boletins informativos eletrônicos são um meio eficaz de informação/comunicação.	Os audiovisuais são um meio eficaz de informação/comunicação.	A videoconferência é um meio eficaz de informação/comunicação.
A intranet é um meio eficaz de informação/comunicação.	1,000	,451	,545	,496	,440
O Outlook é um meio eficaz de informação/comunicação.	,451	1,000	,448	,359	,161
Os boletins informativos eletrônicos são um meio eficaz de informação/comunicação.	,545	,448	1,000	,536	,452
Os audiovisuais são um meio eficaz de informação/comunicação.	,496	,359	,536	1,000	,699
A videoconferência é um meio eficaz de informação/comunicação.	,440	,161	,452	,699	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,459	,161	,699	,538	4,341	,018	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A intranet é um meio eficaz de informação/comunicação.	15,24	6,074	,617	,410	,761
O Outlook é um meio eficaz de informação/comunicação.	14,71	7,278	,421	,303	,814
Os boletins informativos eletrônicos são um meio eficaz de informação/comunicação.	15,35	6,151	,641	,432	,756
Os audiovisuais são um meio eficaz de informação/comunicação.	15,68	4,980	,725	,580	,722
A videoconferência é um meio eficaz de informação/comunicação.	16,05	5,238	,603	,528	,771

Fator 2 – Acesso e conteúdo informativo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,827	,831	11

Inter-Item Correlation Matrix

	O site da CMP é de fácil acesso (userfriendly).	A Intranet é de fácil acesso (userfriendly).	A informação disponível na Intranet é atualizada.	A Intranet permite aceder a informação sobre a missão e valores da organização.	A Intranet permite aceder a informação sobre os objetivos estratégicos da organização.	A Intranet permite aceder a informação sobre os procedimentos internos.	Os conteúdos disponíveis da Intranet são relevantes para o exercício da minha função.	A Intranet permite aceder a informação que necessito de forma imediata e mais rápida.	A intranet permite centralizar e partilhar a informação.	A Intranet tem demasiada informação.	É difícil 'navegar' na Intranet e aceder à informação e recursos disponíveis.
O site da CMP é de fácil acesso (userfriendly).	1,000	,519	,389	,187	,266	,181	,189	,297	,291	,066	,175
A Intranet é de fácil acesso (userfriendly).	,519	1,000	,421	,254	,277	,336	,368	,380	,356	,087	,173
A informação disponível na Intranet é atualizada.	,389	,421	1,000	,327	,315	,360	,275	,270	,380	,201	,269
A Intranet permite aceder a informação sobre a missão e valores da organização.	,187	,254	,327	1,000	,759	,501	,328	,335	,268	,164	,246
A Intranet permite aceder a informação sobre os objetivos estratégicos da organização.	,266	,277	,315	,759	1,000	,499	,326	,306	,297	,173	,230
A Intranet permite aceder a informação sobre os procedimentos internos.	,181	,336	,360	,501	,499	1,000	,494	,378	,362	,258	,183
Os conteúdos disponíveis da Intranet são relevantes para o exercício da minha função.	,189	,368	,275	,328	,326	,494	1,000	,733	,471	,356	,140
A Intranet permite aceder a informação que necessito de forma imediata e mais rápida.	,297	,380	,270	,335	,306	,378	,733	1,000	,456	,257	,152
A intranet permite centralizar e partilhar a informação.	,291	,356	,380	,268	,297	,362	,471	,456	1,000	,279	,255
A Intranet tem demasiada informação.	,066	,087	,201	,164	,173	,258	,356	,257	,279	1,000	,205
É difícil 'navegar' na Intranet e aceder à informação e recursos disponíveis.	,175	,173	,269	,246	,230	,183	,140	,152	,255	,205	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,309	,066	,759	,692	11,453	,018	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
O site da CMP é de fácil acesso (userfriendly).	37,7538	26,078	,399	,347	,822
A Intranet é de fácil acesso (userfriendly).	37,2769	26,729	,517	,397	,813
A informação disponível na Intranet é atualizada.	37,4538	26,033	,520	,327	,811
A Intranet permite aceder a informação sobre a missão e valores da organização.	37,7462	24,889	,555	,612	,807
A Intranet permite aceder a informação sobre os objetivos estratégicos da organização.	37,8692	24,828	,571	,610	,806
A Intranet permite aceder a informação sobre os procedimentos internos.	37,5308	25,538	,583	,424	,806
Os conteúdos disponíveis da Intranet são relevantes para o exercício da minha função.	37,3385	24,799	,601	,628	,803
A Intranet permite aceder a informação que necessito de forma imediata e mais rápida.	37,4385	24,853	,583	,581	,804
A intranet permite centralizar e partilhar a informação.	37,5846	25,190	,557	,348	,807
A Intranet tem demasiada informação.	37,8308	27,335	,327	,180	,827
É difícil 'navegar' na Intranet e aceder à informação e recursos disponíveis.	37,8692	26,363	,320	,139	,832

APÊNDICE G

Correlação bivariada

Correlação entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e conteúdo informativo e as variáveis de frequência de consulta à informação/recursos disponíveis

Correlations

		Consulta de informação institucional (missão e valores da organização)	Consulta e utilização de formulários internos.	Consulta de legislação, normas e regulamentos.	Consulta de procedimentos internos.	Consulta de notícias e eventos internos.	Acesso às aplicações informáticas internas.	Acesso ao centro de documentação (publicações periódicas).	Consulta de informação sobre matérias da área de recursos humanos (Portal de Recursos Humanos).	Consulta de informações técnicas e documentação de apoio de recursos humanos.	Consulta de procedimentos internos (recursos humanos)	Consulta de informação sobre formação profissional.	Consulta de informação sobre avaliação de desempenho (SIADAP).	Consulta de publicações periódicas (Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Psicologia do Trabalho,...).	Consulta e utilização de documentação técnica e relatórios de gestão (balanço social, relatórios de acidentes de trabalho, ..).	Fator 1_Eficácia	Fator 2_Acesso e conteúdo informativo
Consulta de informação institucional (missão e valores da organização).	Pearson Correlation	1	,268**	,368**	,497**	,321**	-,077	,309**	,442**	,508**	,548**	,432**	,476**	,352**	,394**	,336**	,157
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,000	,382	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,075
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta e utilização de formulários internos.	Pearson Correlation	,268**	1	,451**	,371**	,314**	,258**	,365**	,326**	,294**	,306**	,327**	,228**	,228**	,248**	,228**	,127
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000	,000	,003	,000	,000	,001	,000	,000	,009	,009	,004	,009	,148
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de legislação, normas e regulamentos.	Pearson Correlation	,368**	,451**	1	,729**	,392**	,281**	,635**	,406**	,441**	,480**	,441**	,350**	,348**	,360**	,415**	,098
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,265
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de procedimentos internos.	Pearson Correlation	,497**	,371**	,729**	1	,442**	,229**	,585**	,565**	,585**	,643**	,544**	,546**	,514**	,495**	,444**	,234**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de notícias e eventos internos.	Pearson Correlation	,321**	,314**	,392**	,442**	1	,232**	,434**	,365**	,416**	,395**	,510**	,317**	,374**	,308**	,428**	,294**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

Acesso às aplicações informáticas internas.	Pearson Correlation	-,077	,258**	,281**	,229**	,232**	1	,336**	,188*	,110	,071	,174*	-,049	,028	-,004	,352**	-,115
	Sig. (2-tailed)	,382	,003	,001	,009	,008		,000	,032	,215	,421	,047	,580	,748	,964	,000	,191
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Acesso ao centro de documentação (publicações periódicas).	Pearson Correlation	,309**	,365**	,635**	,585**	,434**	,336**	1	,607**	,526**	,575**	,504**	,285**	,373**	,396**	,406**	,183*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,037
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de informação sobre matérias da área de recursos humanos (Portal de Recursos Humanos).	Pearson Correlation	,442**	,326**	,406**	,565**	,365**	,188*	,607**	1	,766**	,749**	,534**	,402**	,412**	,382**	,334**	,170
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,032	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,053
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de informações técnicas e documentação de apoio de recursos humanos.	Pearson Correlation	,508**	,294**	,441**	,585**	,416**	,110	,526**	,766**	1	,856**	,539**	,471**	,469**	,435**	,297**	,226**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,215	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,010
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de procedimentos internos (recursos humanos).	Pearson Correlation	,548**	,306**	,480**	,643**	,395**	,071	,575**	,749**	,856**	1	,605**	,564**	,570**	,526**	,382**	,173*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,421	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,049
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de informação sobre formação profissional.	Pearson Correlation	,432**	,327**	,441**	,544**	,510**	,174*	,504**	,534**	,539**	,605**	1	,588**	,545**	,476**	,278**	,307**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,047	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de informação sobre avaliação de desempenho (SIADAP).	Pearson Correlation	,476**	,228**	,350**	,546**	,317**	-,049	,285**	,402**	,471**	,564**	,588**	1	,737**	,710**	,229**	,290**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,580	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,009	,001
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de publicações periódicas (Segurança,	Pearson Correlation	,352**	,228**	,348**	,514**	,374**	,028	,373**	,412**	,469**	,570**	,545**	,737**	1	,789**	,297**	,312**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,748	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000

	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta e utilização de documentação técnica e relatórios de gestão (balanço social, relatórios de acidentes de trabalho, ..).	Pearson Correlation	,394**	,248**	,360**	,495**	,308**	-,004	,396**	,382**	,435**	,526**	,476**	,710**	,789**	1	,223*	,316**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	,964	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,011	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Fator 1_Eficácia	Pearson Correlation	,336**	,228**	,415**	,444**	,428**	,352**	,406**	,334**	,297**	,382**	,278**	,229**	,297**	,223*	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,009	,001	,011		1,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Fator 2_Acesso e conteúdo informativo	Pearson Correlation	,157	,127	,098	,234**	,294**	-,115	,183*	,170	,226**	,173*	,307**	,290**	,312**	,316**	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,075	,148	,265	,007	,001	,191	,037	,053	,010	,049	,000	,001	,000	,000	1,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlação entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e conteúdo informativo e as vantagens associadas à utilização

		Correlations												
		Fator 1 - Eficácia	Fator 2 - Acesso e conteúdo informativo	Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata	Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais	Rapidez e comodidade	Fácil de usabilidade	Redução do tempo de pesquisa/procura de informação	Melhoria na qualidade do serviço prestado	Redução de custos associados à impressão e distribuição	Redução da utilização de papel, estando a informação eletrônica disponível	Permite a partilha de informação no mesmo espaço	Suporte adequado de organização e centralização da informação	Permite melhorar a comunicação interna da organização
Fator 1 - Eficácia	Pearson Correlation	1	,000	,452**	,492**	,484**	,470**	,452**	,454**	,460**	,445**	,439**	,433**	,406**
	Sig. (2-tailed)		1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Fator 2 – Acesso e conteúdo informativo	Pearson Correlation	,000	1	,376**	,386**	,417**	,365**	,342**	,347**	,183*	,228**	,382**	,401**	,414**
	Sig. (2-tailed)	1,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,038	,009	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata.	Pearson Correlation	,452**	,376**	1	,787**	,702**	,552**	,517**	,577**	,502**	,504**	,638**	,685**	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais.	Pearson Correlation	,492**	,386**	,787**	1	,805**	,631**	,630**	,665**	,397**	,416**	,631**	,706**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Rapidez e comodidade.	Pearson Correlation	,484**	,417**	,702**	,805**	1	,770**	,765**	,671**	,418**	,403**	,592**	,671**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Fácil de usabilidade.	Pearson Correlation	,470**	,365**	,552**	,631**	,770**	1	,812**	,728**	,417**	,384**	,499**	,626**	,504**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.	Pearson Correlation	,452**	,342**	,517**	,630**	,765**	,812**	1	,798**	,399**	,360**	,479**	,627**	,538**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Melhoria na qualidade do serviço prestado.	Pearson Correlation	,454**	,347**	,577**	,665**	,671**	,728**	,798**	1	,423**	,410**	,521**	,701**	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

Redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos.	Pearson Correlation	,460**	,183*	,502**	,397**	,418**	,417**	,399**	,423**	1	,800**	,632**	,540**	,503**
	Sig. (2-tailed)	,000	,038	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Redução da utilização de papel, estando a informação eletrônica disponível.	Pearson Correlation	,445**	,228**	,504**	,416**	,403**	,384**	,360**	,410**	,800**	1	,667**	,569**	,576**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal.	Pearson Correlation	,439**	,382**	,638**	,631**	,592**	,499**	,479**	,521**	,632**	,667**	1	,755**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Suporte adequado de organização e centralização da informação.	Pearson Correlation	,433**	,401**	,685**	,706**	,671**	,626**	,627**	,701**	,540**	,569**	,755**	1	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Permite melhorar a comunicação interna da organização.	Pearson Correlation	,406**	,414**	,598**	,571**	,573**	,504**	,538**	,649**	,503**	,576**	,696**	,702**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlação entre as variáveis de satisfação e de frequência de consulta de informação/recursos disponíveis

		Correlations												
		Acesso às aplicações informáticas internas.	Consulta e utilização de formulários internos.	Consulta de notícias e eventos internos.	Consulta de legislação, normas e regulamentos.	Acesso ao centro de documentação (publicações periódicas).	Consulta de procedimentos internos.	Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.	Funcionamento da Intranet da CM	Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.	Informação digital disponibilizada pela organização.	Relevância da informação disponibilizada.	Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.	Partilha de informação.
Acesso às aplicações informáticas internas.	Pearson Correlation	1	,258**	,232**	,281**	,336**	,229**	,151	,178*	,002	,089	,232**	,154	,218*
	Sig. (2-tailed)		,003	,008	,001	,000	,009	,087	,043	,983	,315	,008	,081	,013
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta e utilização de formulários internos.	Pearson Correlation	,258**	1	,314**	,451**	,365**	,371**	,135	,143	,125	,038	,096	,111	,116
	Sig. (2-tailed)	,003		,000	,000	,000	,000	,125	,104	,157	,668	,276	,210	,188
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de notícias e eventos internos.	Pearson Correlation	,232**	,314**	1	,392**	,434**	,442**	,378**	,481**	,298**	,371**	,443**	,465**	,394**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de legislação, normas e regulamentos.	Pearson Correlation	,281**	,451**	,392**	1	,635**	,729**	,304**	,297**	,212*	,312**	,225*	,313**	,201*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,016	,000	,010	,000	,022
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Acesso ao centro de documentação (publicações periódicas).	Pearson Correlation	,336**	,365**	,434**	,635**	1	,585**	,337**	,289**	,328**	,307**	,272**	,338**	,332**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,002	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Consulta de procedimentos internos.	Pearson Correlation	,229**	,371**	,442**	,729**	,585**	1	,372**	,348**	,293**	,353**	,275**	,378**	,354**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,002	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.	Pearson Correlation	,151	,135	,378**	,304**	,337**	,372**	1	,630**	,458**	,624**	,534**	,652**	,578**
	Sig. (2-tailed)	,087	,125	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Funcionamento da Intranet da CM	Pearson Correlation	,178*	,143	,481**	,297**	,289**	,348**	,630**	1	,518**	,564**	,571**	,595**	,486**
	Sig. (2-tailed)	,043	,104	,000	,001	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.	Pearson Correlation	,002	,125	,298**	,212*	,328**	,293**	,458**	,518**	1	,567**	,439**	,452**	,345**
	Sig. (2-tailed)	,983	,157	,001	,016	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Informação digital disponibilizada pela organização.	Pearson Correlation	,089	,038	,371**	,312**	,307**	,353**	,624**	,564**	,567**	1	,704**	,689**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,315	,668	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Relevância da informação disponibilizada.	Pearson Correlation	,232**	,096	,443**	,225*	,272**	,275**	,534**	,571**	,439**	,704**	1	,741**	,587**
	Sig. (2-tailed)	,008	,276	,000	,010	,002	,002	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.	Pearson Correlation	,154	,111	,465**	,313**	,338**	,378**	,652**	,595**	,452**	,689**	,741**	1	,744**
	Sig. (2-tailed)	,081	,210	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Partilha de informação.	Pearson Correlation	,218*	,116	,394**	,201*	,332**	,354**	,578**	,486**	,345**	,681**	,587**	,744**	1
	Sig. (2-tailed)	,013	,188	,000	,022	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlação entre o Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e conteúdo informativo e as variáveis de satisfação

		Correlations								
		Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis	Funcionamento da Intranet da CMP	Funcionamento do Portal de Recursos Humanos	Informação digital disponibilizada pela organização	Relevância da informação disponibilizada	Acessibilidade da informação e recursos disponíveis	Partilha de informação	Fator 1_Eficácia	Fator 2_Acesso e conteúdo informativo
Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.	Pearson Correlation	1	,630**	,458**	,624**	,534**	,652**	,578**	,500**	,306**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Funcionamento da Intranet da CMP.	Pearson Correlation	,630**	1	,518**	,564**	,571**	,595**	,486**	,622**	,287**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.	Pearson Correlation	,458**	,518**	1	,567**	,439**	,452**	,345**	,465**	,247**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,005
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Informação digital disponibilizada pela organização.	Pearson Correlation	,624**	,564**	,567**	1	,704**	,689**	,681**	,591**	,332**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Relevância da informação disponibilizada.	Pearson Correlation	,534**	,571**	,439**	,704**	1	,741**	,587**	,623**	,250**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,004
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.	Pearson Correlation	,652**	,595**	,452**	,689**	,741**	1	,744**	,583**	,290**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Partilha de informação.	Pearson Correlation	,578**	,486**	,345**	,681**	,587**	,744**	1	,477**	,378**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Fator 1_Eficácia	Pearson Correlation	,500**	,622**	,465**	,591**	,623**	,583**	,477**	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		1,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Fator 2_Acesso e conteúdo informativo	Pearson Correlation	,306**	,287**	,247**	,332**	,250**	,290**	,378**	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,005	,000	,004	,001	,000	1,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

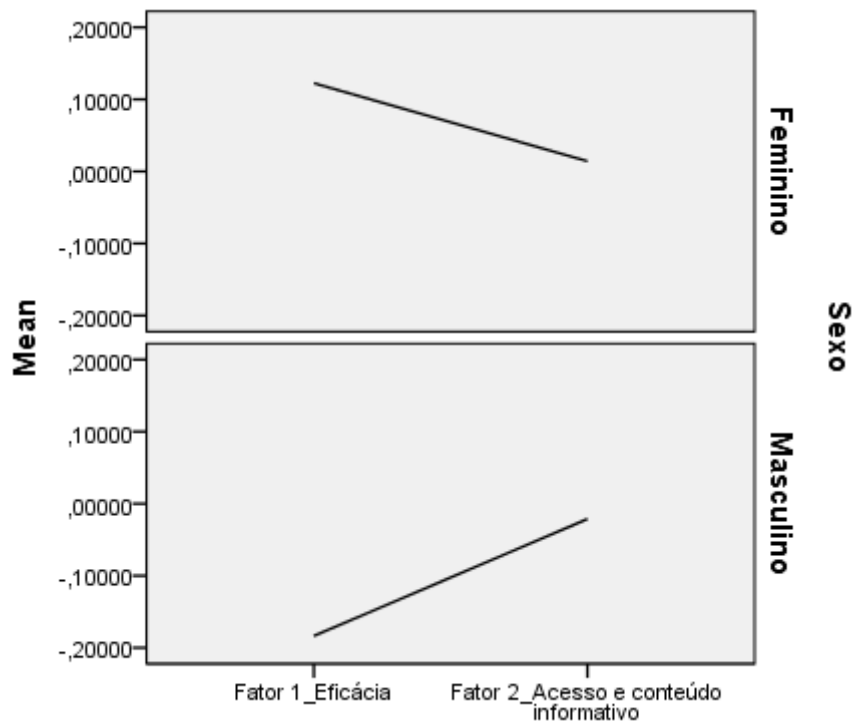
APÊNDICE H

Influência das variáveis sociodemográficas na percepção dos respondentes em relação ao
Fator 1 - eficácia dos meios e Fator 2 - facilidade no acesso e utilidade do conteúdo
informativo

Sexo

Independent Samples Test

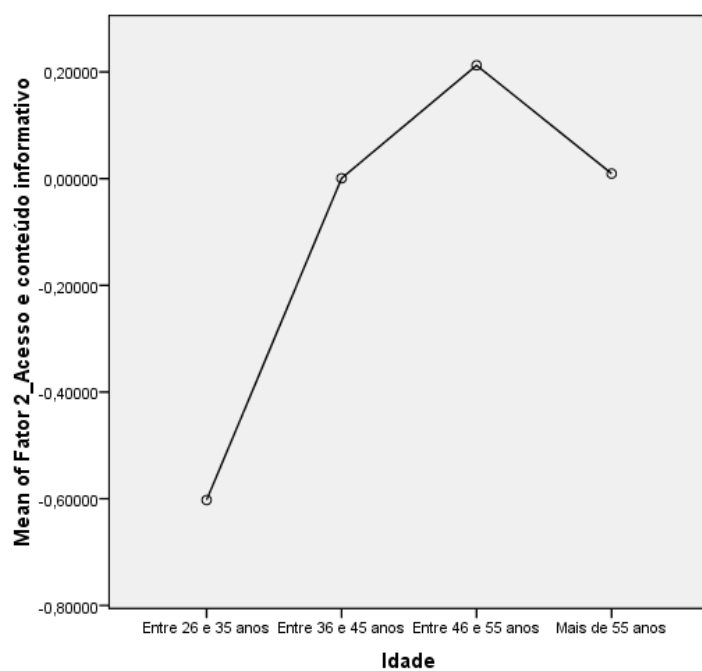
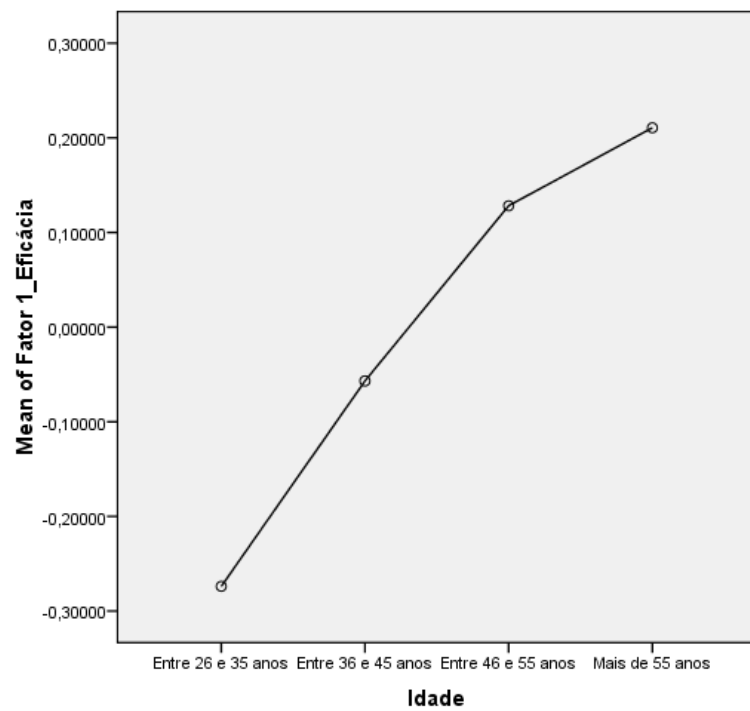
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Fator 1_Eficácia	Equal variances assumed	,827	,365	1,723	128	,087	,30619077	,17767735	-,04537422	,65775575
	Equal variances not assumed			1,675	98,497	,097	,30619077	,18284736	-,05664099	,66902253
Fator 2_Acesso e conteúdo informativo	Equal variances assumed	,209	,648	,197	128	,844	,03532388	,17969957	-,32024242	,39089018
	Equal variances not assumed			,201	1,174E 2	,841	,03532388	,17570285	-,31263266	,38328043



Idade

ANOVA

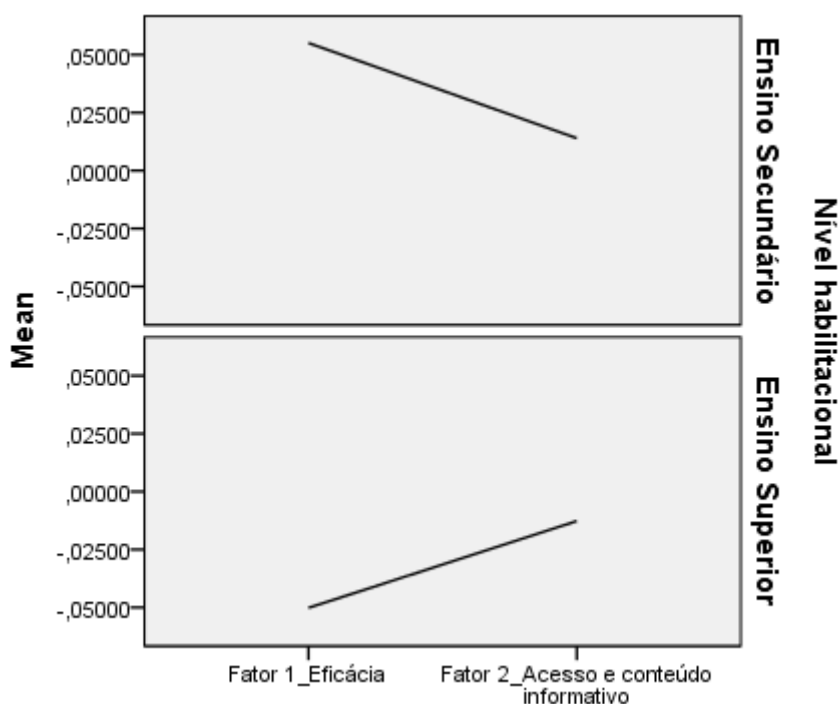
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fator 1_Eficácia	Between Groups	2,435	3	,812	,808	,492
	Within Groups	126,565	126	1,004		
	Total	129,000	129			
Fator 2_Acesso e conteúdo informativo	Between Groups	6,838	3	2,279	2,351	,076
	Within Groups	122,162	126	,970		
	Total	129,000	129			



Nível Habilitacional

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Fator 1_Eficácia	Equal variances assumed	,005	,946	,598	128	,551	,10521636	,17603785	-,24310460	,45353732
	Equal variances not assumed			,598	127,423	,551	,10521636	,17582634	-,24270112	,45313385
Fator 2_Acesso e conteúdo informativo	Equal variances assumed	2,012	,158	,151	128	,880	,02665769	,17626758	-,32211783	,37543322
	Equal variances not assumed			,151	123,764	,881	,02665769	,17702647	-,32373386	,37704925

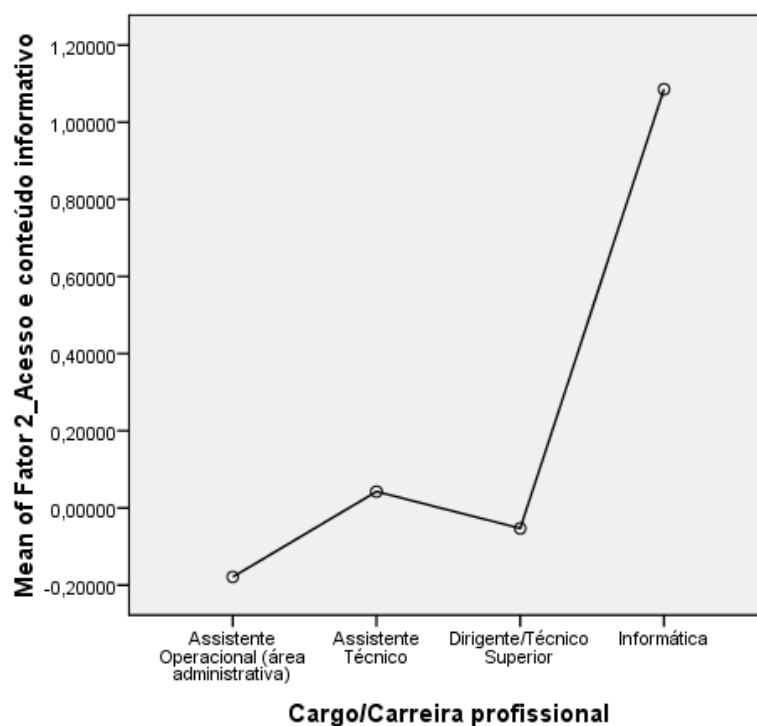
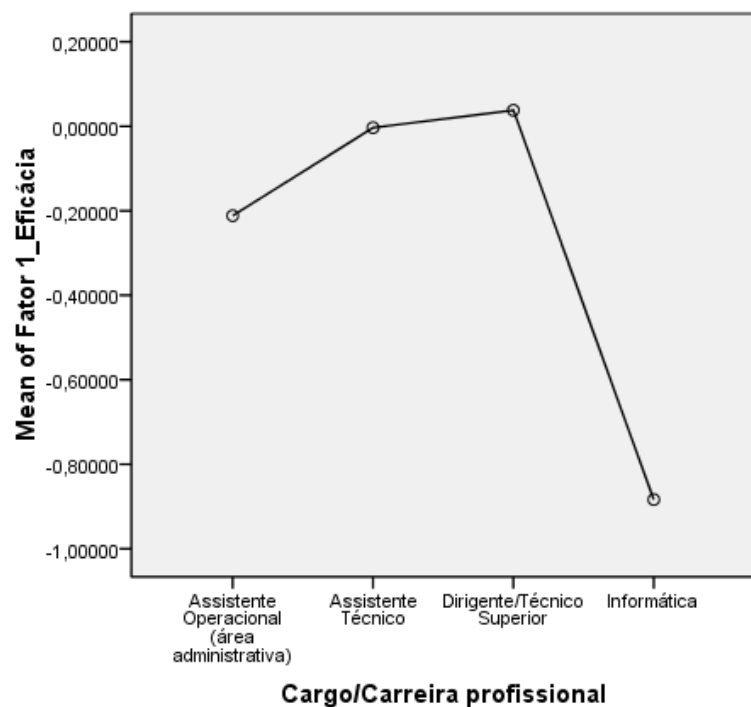


Cargo/carreira profissional

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fator 1_Eficácia	Between Groups	1,088	3	,363	,357	,784
	Within Groups	127,912	126	1,015		
	Total	129,000	129			

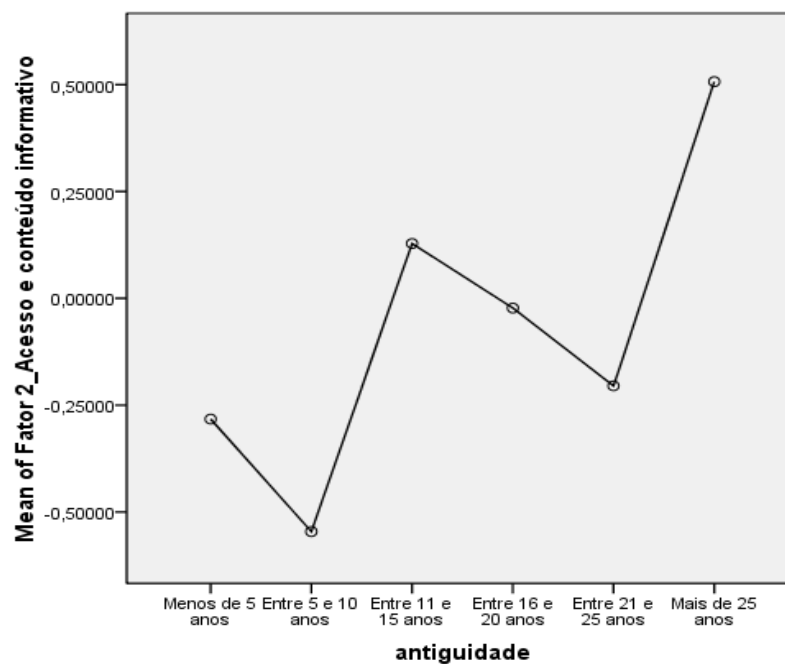
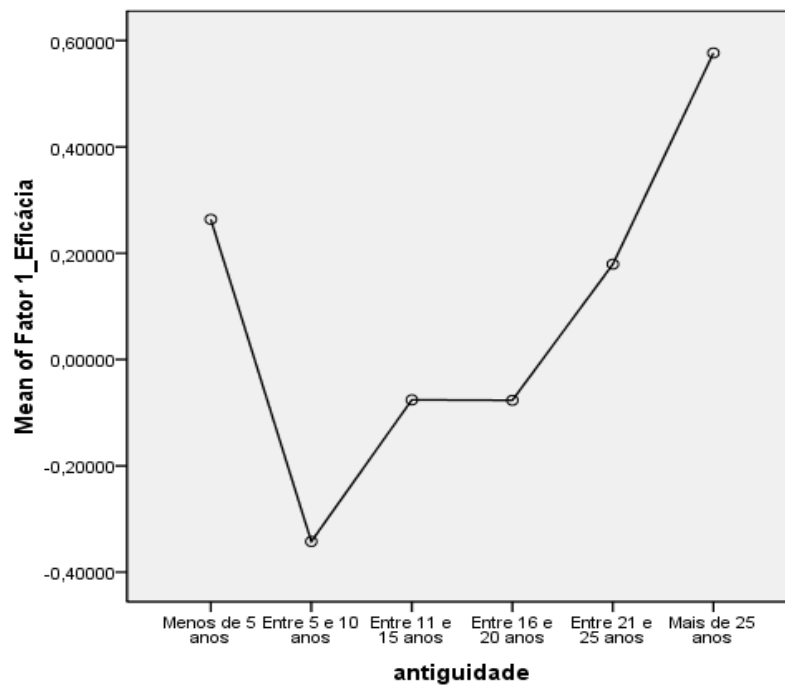
Fator 2_Acesso e conteúdo informativo	Between Groups	1,619	3	,540	,534	,660
	Within Groups	127,381	126	1,011		
	Total	129,000	129			



Antiguidade

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fator 1_Eficácia	Between Groups	9,641	5	1,928	2,003	,083
	Within Groups	119,359	124	,963		
	Total	129,000	129			
Fator 2_Acesso e conteúdo informativo	Between Groups	12,819	5	2,564	2,736	,022
	Within Groups	116,181	124	,937		
	Total	129,000	129			



APÊNDICE I

Vantagens associadas à utilização da Intranet Autárquica

Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem discordo	20	15,4	15,4	15,4
	Concordo	66	50,8	50,8	66,2
	Concordo totalmente	44	33,8	33,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	,8	,8	,8
	Nem concordo nem discordo	17	13,1	13,1	13,8
	Concordo	72	55,4	55,4	69,2
	Concordo totalmente	40	30,8	30,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Rapidez e comodidade.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	3	2,3	2,3	2,3
	Nem concordo nem discordo	13	10,0	10,0	12,3
	Concordo	70	53,8	53,8	66,2
	Concordo totalmente	44	33,8	33,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fácil de usabilidade.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	1,5	1,5	1,5
	Discordo	4	3,1	3,1	4,6
	Nem concordo nem discordo	21	16,2	16,2	20,8
	Concordo	69	53,1	53,1	73,8
	Concordo totalmente	34	26,2	26,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo	4	3,1	3,1	3,8
	Nem concordo nem discordo	20	15,4	15,4	19,2
	Concordo	71	54,6	54,6	73,8
	Concordo totalmente	34	26,2	26,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Melhoria na qualidade do serviço prestado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo	2	1,5	1,5	2,3
	Nem concordo nem discordo	23	17,7	17,7	20,0
	Concordo	70	53,8	53,8	73,8
	Concordo totalmente	34	26,2	26,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	1,5	1,5	1,5
	Nem concordo nem discordo	14	10,8	10,8	12,3
	Concordo	57	43,8	43,8	56,2
	Concordo totalmente	57	43,8	43,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Redução da utilização de papel, estando a informação eletrônica disponível.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	1,5	1,5	1,5
	Nem concordo nem discordo	12	9,2	9,2	10,8
	Concordo	54	41,5	41,5	52,3
	Concordo totalmente	62	47,7	47,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	,8	,8	,8
	Nem concordo nem discordo	9	6,9	6,9	7,7
	Concordo	65	50,0	50,0	57,7
	Concordo totalmente	55	42,3	42,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Suporte adequado de organização e centralização da informação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	1,5	1,5	1,5
	Nem concordo nem discordo	18	13,8	13,8	15,4
	Concordo	61	46,9	46,9	62,3
	Concordo totalmente	49	37,7	37,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Permite melhorar a comunicação interna da organização.

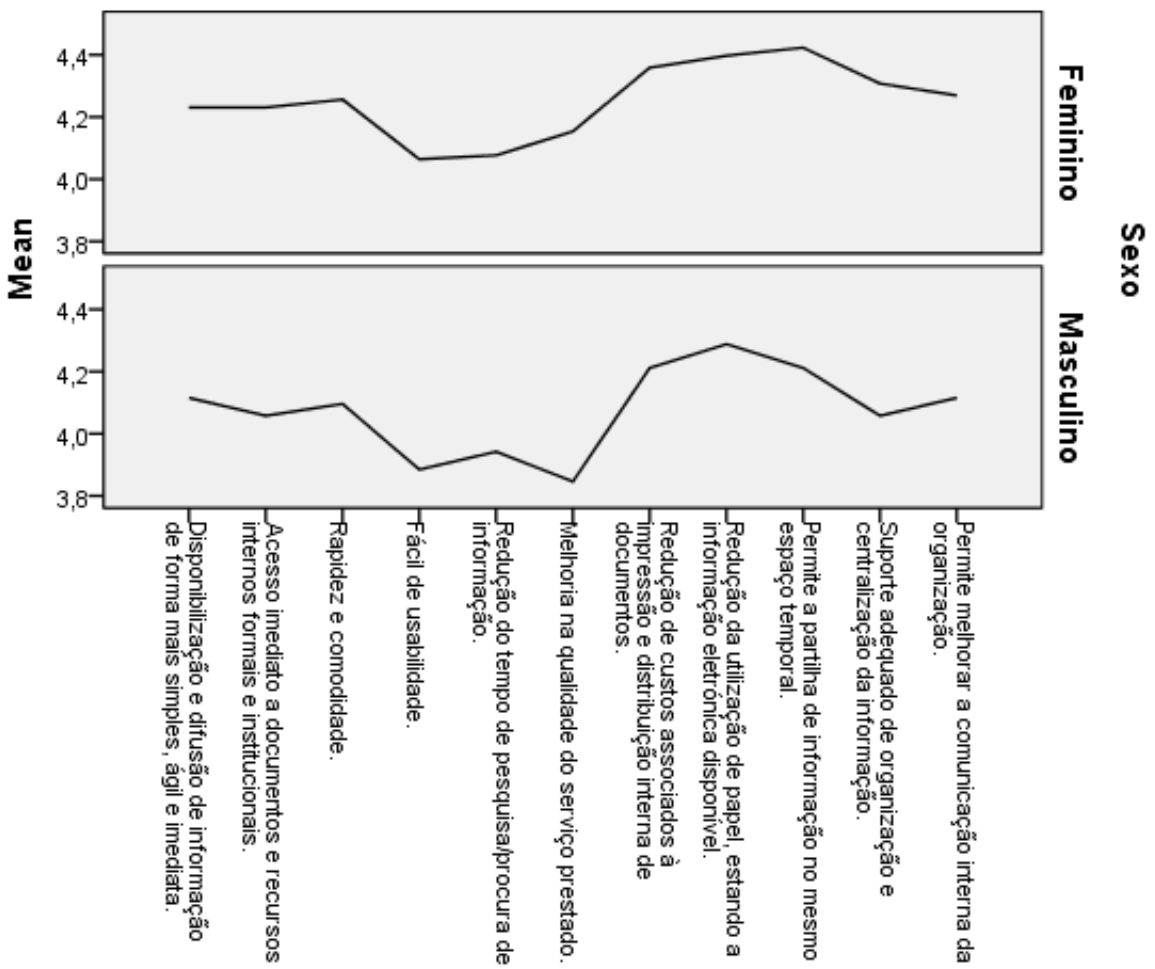
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	,8	,8	,8
	Nem concordo nem discordo	19	14,6	14,6	15,4
	Concordo	61	46,9	46,9	62,3
	Concordo totalmente	49	37,7	37,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

APÊNDICE J

Influência das variáveis sociodemográficas na percepção dos respondentes em relação às vantagens associadas à utilização da intranet

Sexo

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata.	Equal variances assumed	,755	,386	,948	128	,345	,115	,122	-,125	,356
	Equal variances not assumed			,950	110,144	,344	,115	,121	-,125	,356
Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais.	Equal variances assumed	2,386	,125	1,453	128	,149	,173	,119	-,063	,409
	Equal variances not assumed			1,450	108,763	,150	,173	,119	-,063	,410
Rapidez e comodidade.	Equal variances assumed	1,137	,288	1,272	128	,206	,160	,126	-,089	,410
	Equal variances not assumed			1,278	111,277	,204	,160	,125	-,088	,409
Fácil de usabilidade.	Equal variances assumed	,017	,897	1,209	128	,229	,179	,148	-,114	,473
	Equal variances not assumed			1,208	109,000	,230	,179	,149	-,115	,474
Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.	Equal variances assumed	,862	,355	,961	128	,338	,135	,140	-,143	,412
	Equal variances not assumed			,996	121,438	,321	,135	,135	-,133	,402
Melhoria na qualidade do serviço prestado.	Equal variances assumed	,638	,426	2,309	128	,023	,308	,133	,044	,571
	Equal variances not assumed			2,302	108,312	,023	,308	,134	,043	,573
Redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos.	Equal variances assumed	,446	,505	1,142	128	,256	,147	,129	-,108	,403
	Equal variances not assumed			1,100	95,253	,274	,147	,134	-,119	,414
Redução da utilização de papel, estando a informação eletrônica disponível.	Equal variances assumed	,176	,676	,852	128	,396	,109	,128	-,144	,362
	Equal variances not assumed			,828	98,391	,410	,109	,132	-,152	,370
Permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal.	Equal variances assumed	,617	,434	1,859	128	,065	,212	,114	-,014	,437
	Equal variances not assumed			1,774	91,616	,079	,212	,119	-,025	,448
Suporte adequado de organização e centralização da informação.	Equal variances assumed	,006	,938	1,924	128	,057	,250	,130	-,007	,507
	Equal variances not assumed			1,901	104,873	,060	,250	,132	-,011	,511
Permite melhorar a comunicação interna da organização.	Equal variances assumed	,071	,790	1,157	128	,250	,154	,133	-,109	,417
	Equal variances not assumed			1,123	98,078	,264	,154	,137	-,118	,426

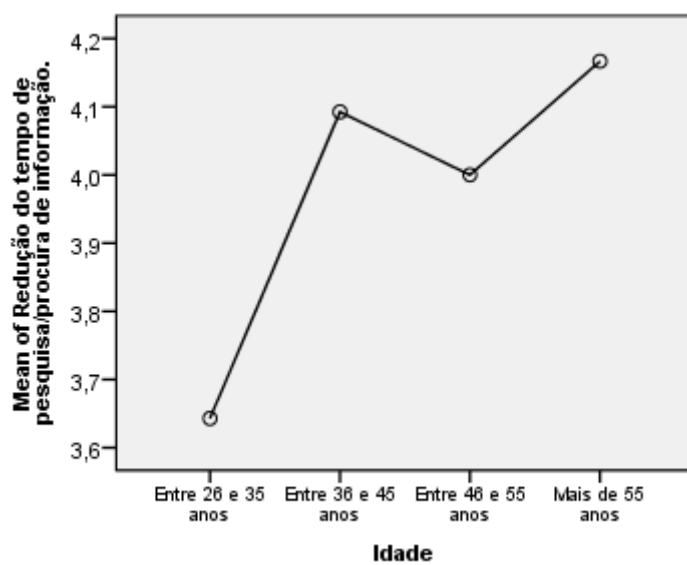
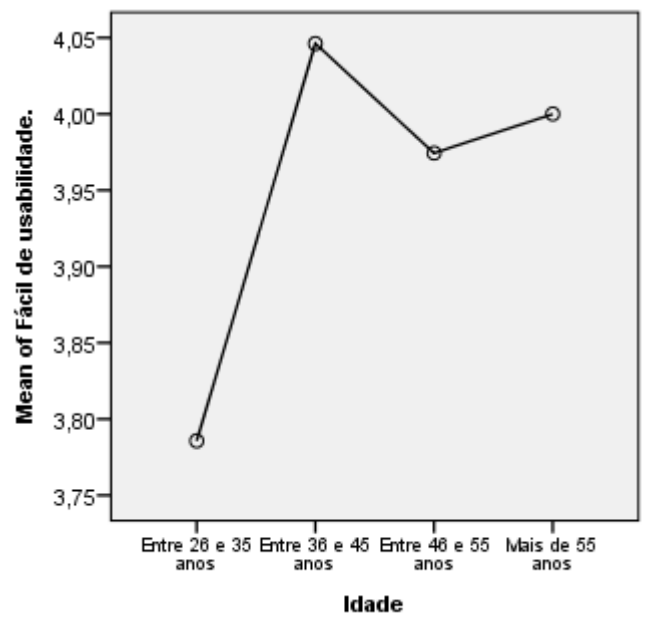
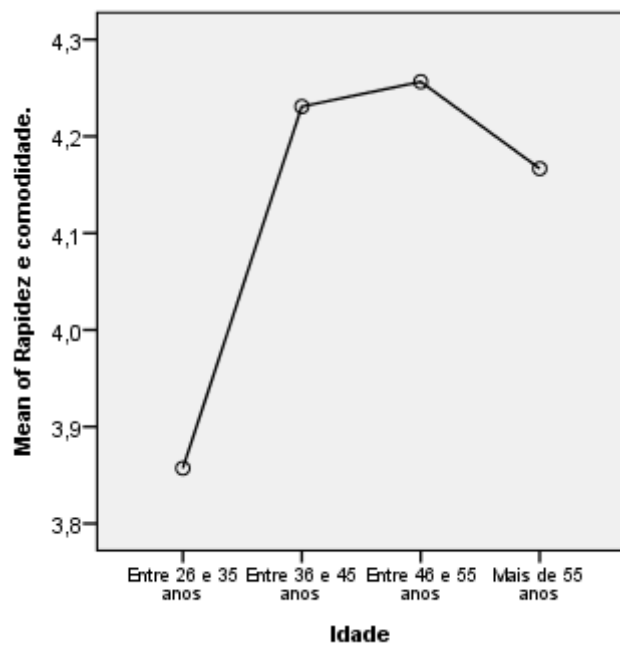
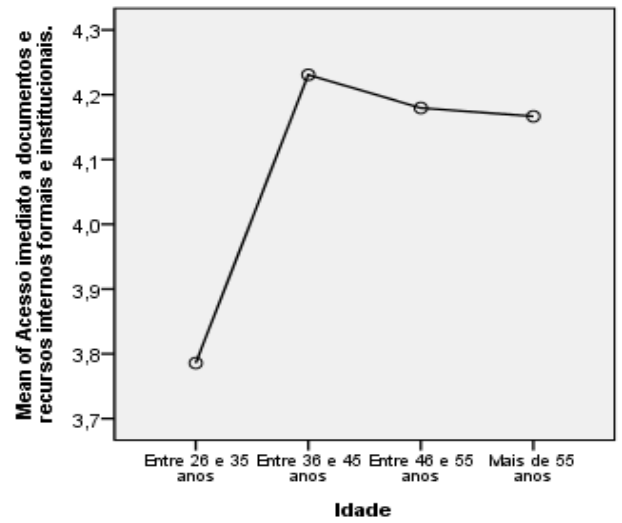
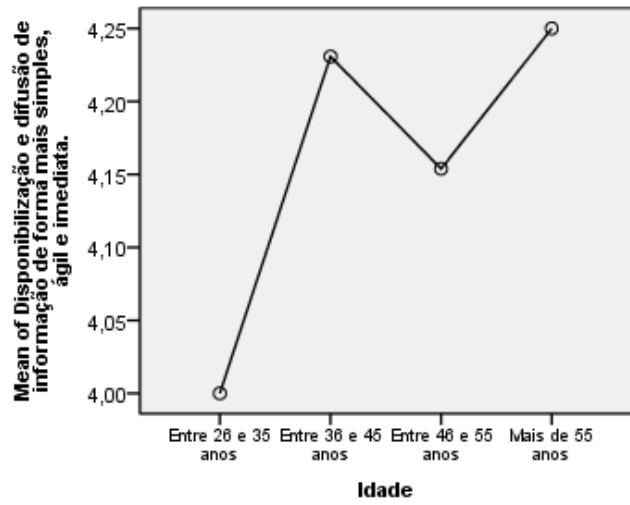


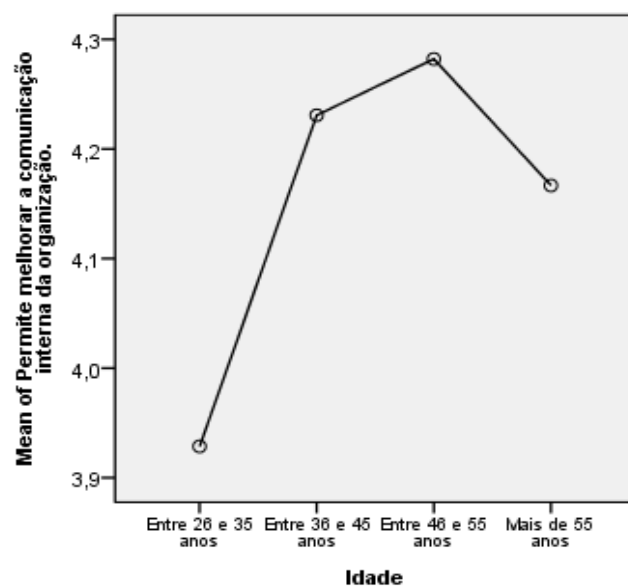
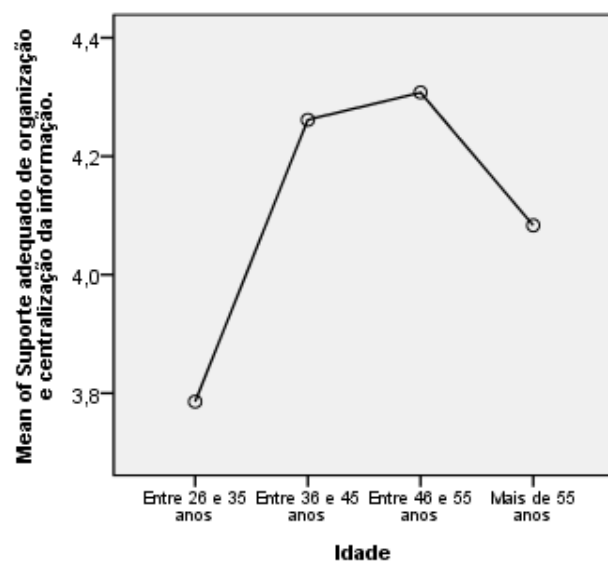
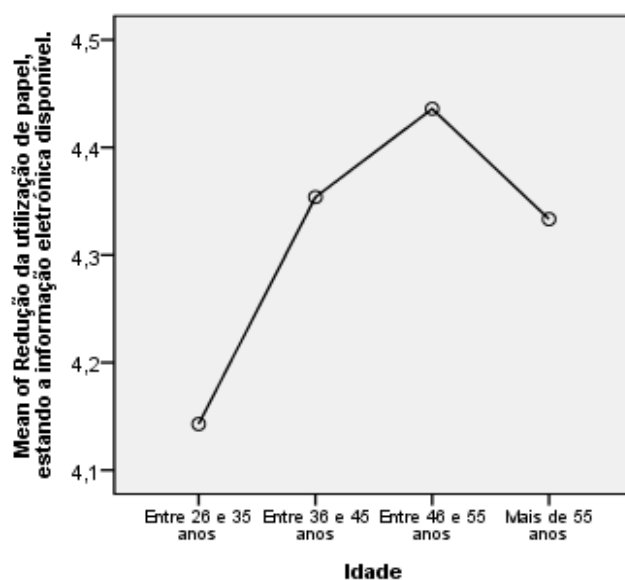
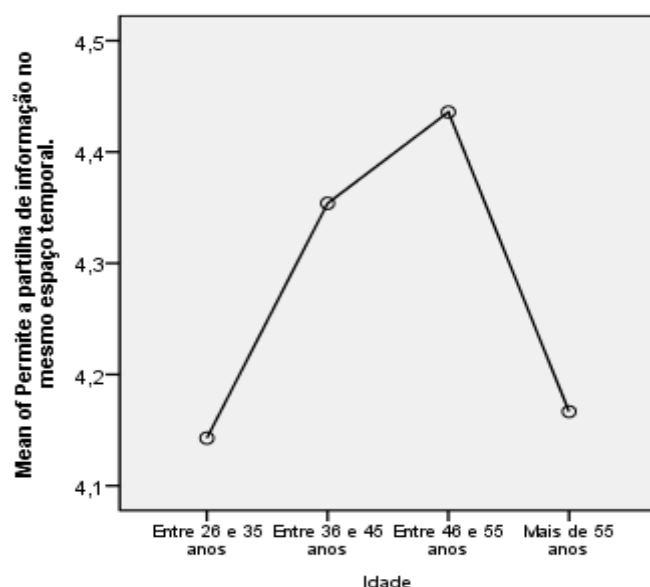
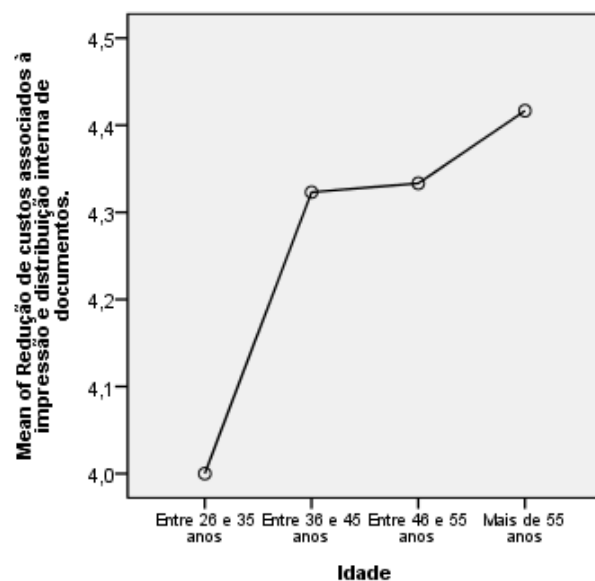
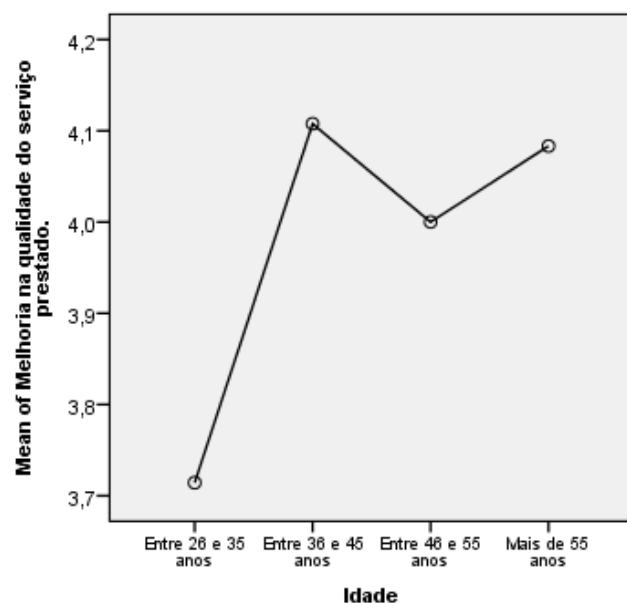
Idade

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata.	Between Groups	,704	3	,235	,502	,681
	Within Groups	58,865	126	,467		
	Total	59,569	129			
Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais.	Between Groups	2,302	3	,767	1,748	,161
	Within Groups	55,306	126	,439		
	Total	57,608	129			
Rapidez e comodidade.	Between Groups	1,837	3	,612	1,237	,299
	Within Groups	62,355	126	,495		
	Total	64,192	129			
Fácil de usabilidade.	Between Groups	,799	3	,266	,381	,767
	Within Groups	88,193	126	,700		
	Total	88,992	129			
Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.	Between Groups	2,604	3	,868	1,433	,236
	Within Groups	76,327	126	,606		
	Total	78,931	129			
Melhoria na qualidade do serviço prestado.	Between Groups	1,857	3	,619	1,083	,359
	Within Groups	72,020	126	,572		
	Total	73,877	129			
Redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos.	Between Groups	1,501	3	,500	,958	,415
	Within Groups	65,799	126	,522		
	Total	67,300	129			
Redução da utilização de papel, estando a informação eletrônica disponível.	Between Groups	,891	3	,297	,577	,631
	Within Groups	64,832	126	,515		
	Total	65,723	129			
Permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal.	Between Groups	1,275	3	,425	1,034	,380
	Within Groups	51,832	126	,411		
	Total	53,108	129			
Suporte adequado de organização e centralização da informação.	Between Groups	3,257	3	1,086	2,068	,108
	Within Groups	66,135	126	,525		
	Total	69,392	129			
Permite melhorar a comunicação interna da organização.	Between Groups	1,361	3	,454	,816	,487
	Within Groups	70,031	126	,556		
	Total	71,392	129			

Means Plot

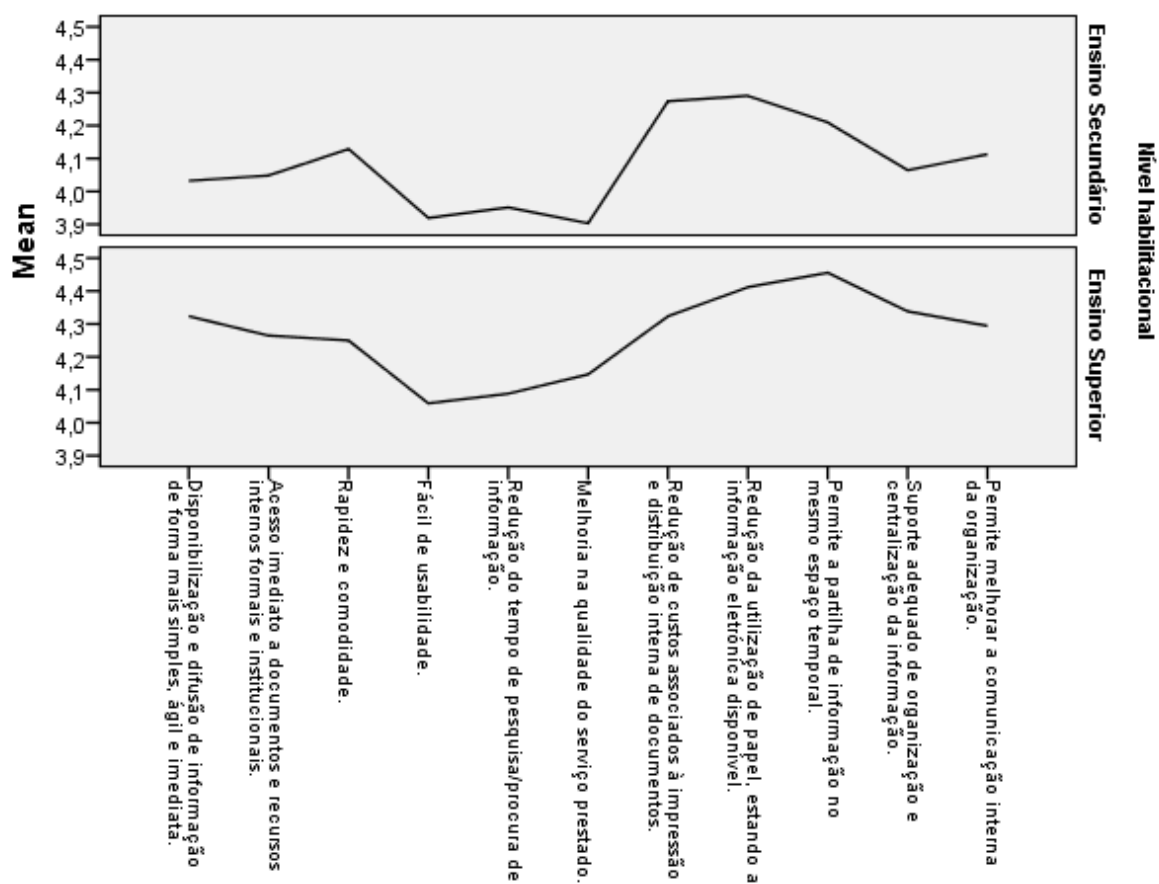




Nível habilitacional

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata.	Equal variances assumed	,681	,411	-2,490	128	,014	-,291	,117	-,523	-,060
	Equal variances not assumed			-2,478	123,407	,015	-,291	,118	-,524	-,059
Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais.	Equal variances assumed	1,157	,284	-1,861	128	,065	-,216	,116	-,446	,014
	Equal variances not assumed			-1,854	124,469	,066	-,216	,117	-,447	,015
Rapidez e comodidade.	Equal variances assumed	,051	,822	-,976	128	,331	-,121	,124	-,366	,124
	Equal variances not assumed			-,976	126,414	,331	-,121	,124	-,366	,124
Fácil de usabilidade.	Equal variances assumed	,792	,375	-,956	128	,341	-,139	,146	-,428	,149
	Equal variances not assumed			-,959	127,979	,339	-,139	,145	-,427	,148
Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.	Equal variances assumed	3,438	,066	-,995	128	,322	-,137	,137	-,408	,135
	Equal variances not assumed			-1,005	125,939	,317	-,137	,136	-,406	,132
Melhoria na qualidade do serviço prestado.	Equal variances assumed	,755	,386	-1,852	128	,066	-,244	,132	-,504	,017
	Equal variances not assumed			-1,864	127,752	,065	-,244	,131	-,503	,015
Redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos.	Equal variances assumed	2,029	,157	-,388	128	,699	-,049	,127	-,301	,202
	Equal variances not assumed			-,391	127,201	,697	-,049	,126	-,299	,200
Redução da utilização de papel, estando a informação eletrônica disponível.	Equal variances assumed	,039	,843	-,969	128	,335	-,121	,125	-,370	,127
	Equal variances not assumed			-,969	127,117	,334	-,121	,125	-,369	,127
Permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal.	Equal variances assumed	,024	,877	-2,218	128	,028	-,246	,111	-,466	-,027
	Equal variances not assumed			-2,203	120,821	,030	-,246	,112	-,468	-,025
Suporte adequado de organização e centralização da informação.	Equal variances assumed	,020	,888	-2,155	128	,033	-,274	,127	-,525	-,022
	Equal variances not assumed			-2,144	122,767	,034	-,274	,128	-,526	-,021
Permite melhorar a comunicação interna da organização.	Equal variances assumed	,145	,704	-1,392	128	,166	-,181	,130	-,439	,076
	Equal variances not assumed			-1,395	127,602	,166	-,181	,130	-,438	,076



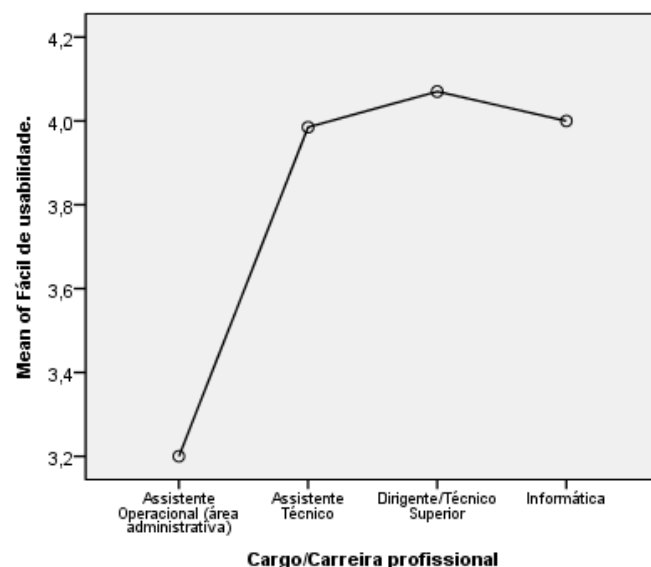
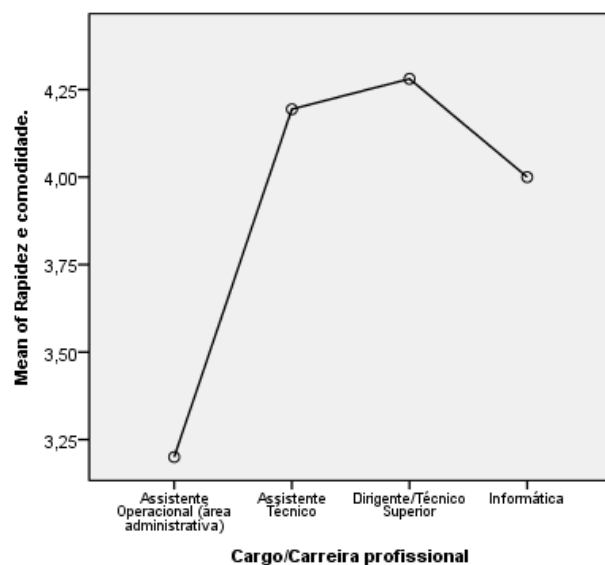
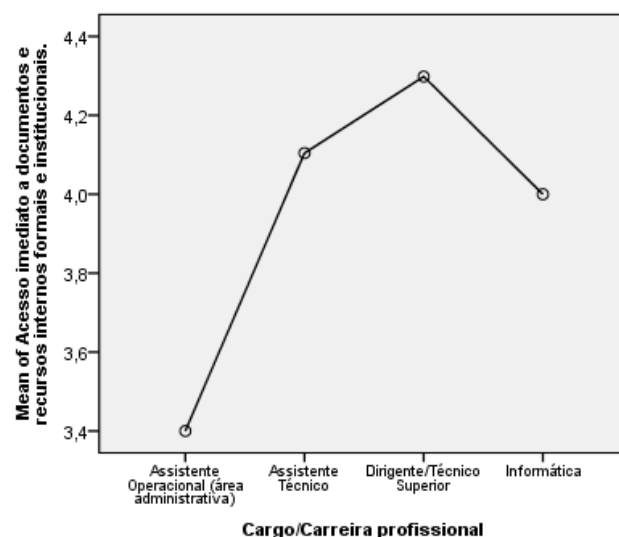
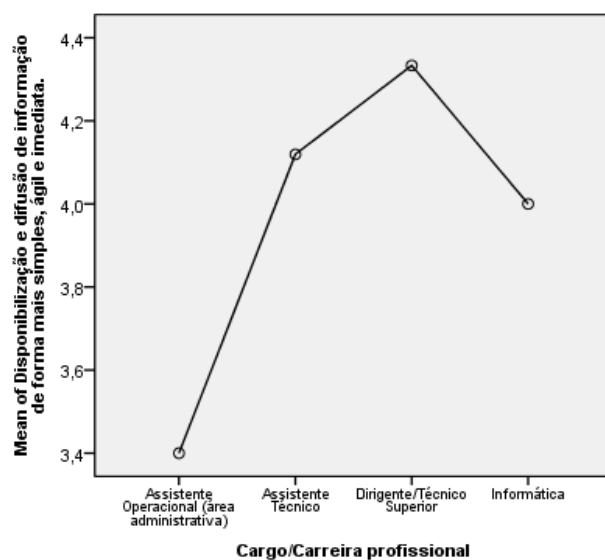
Cargo/carreira Profissional

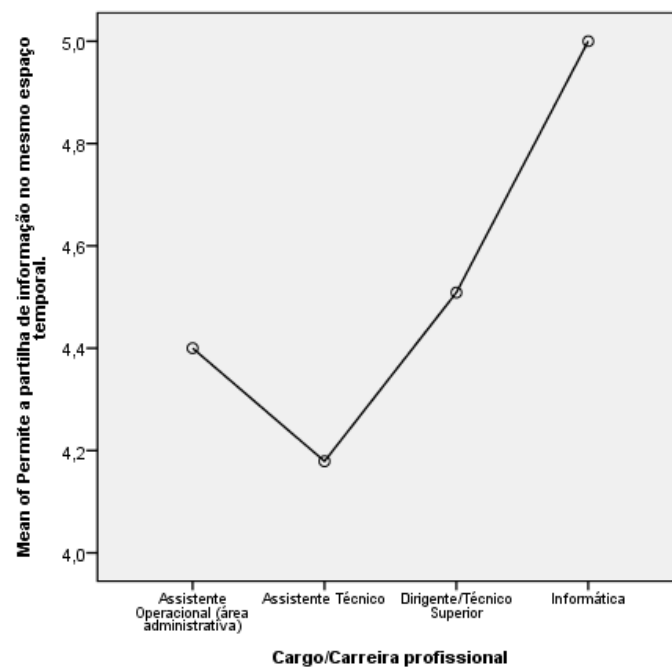
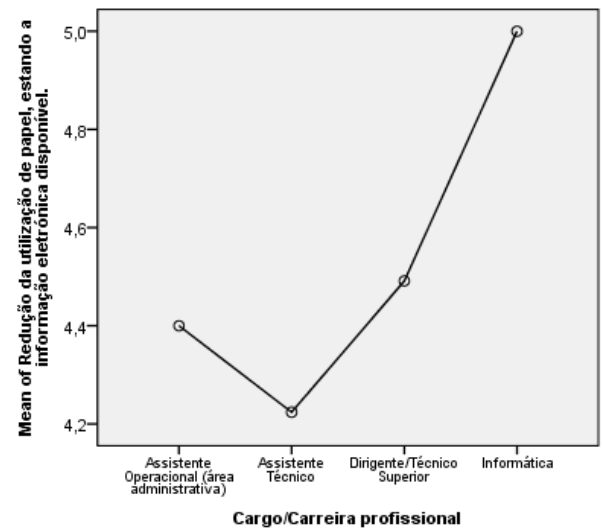
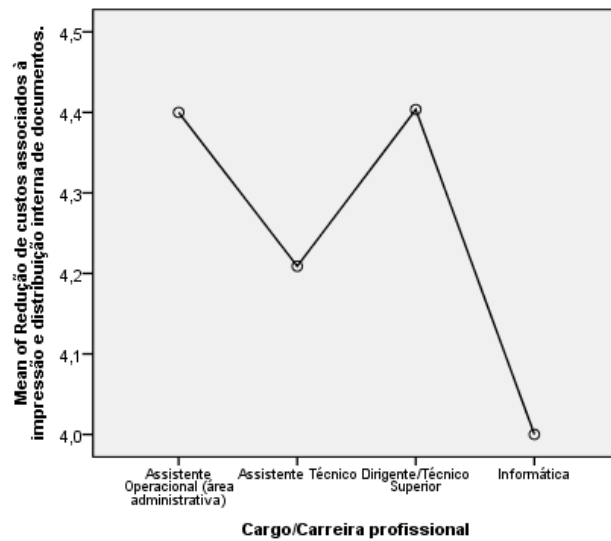
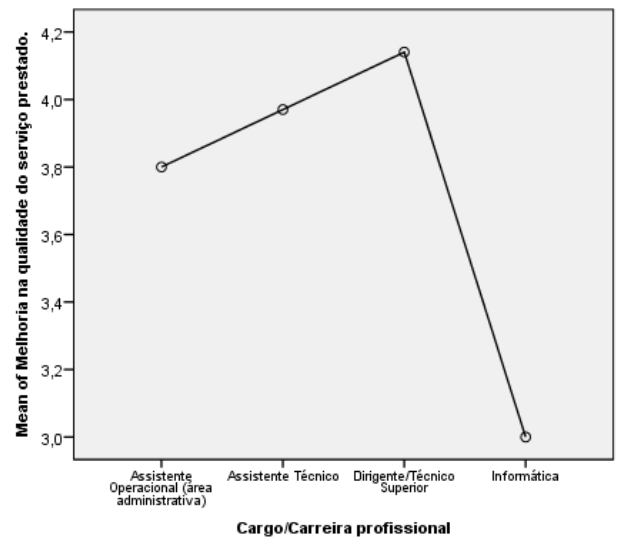
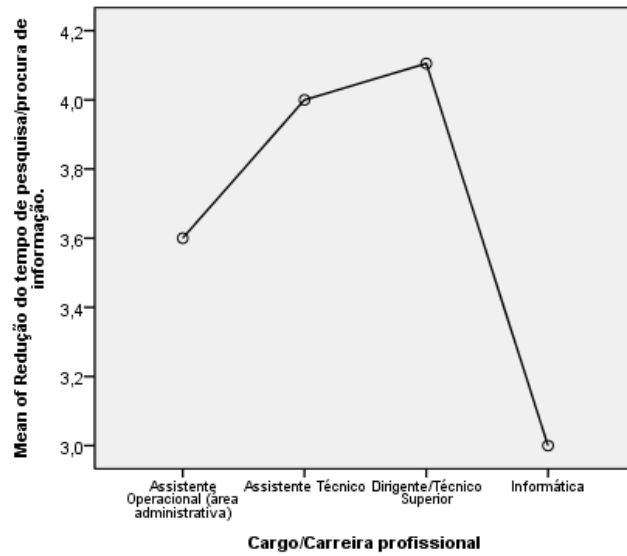
ANOVA

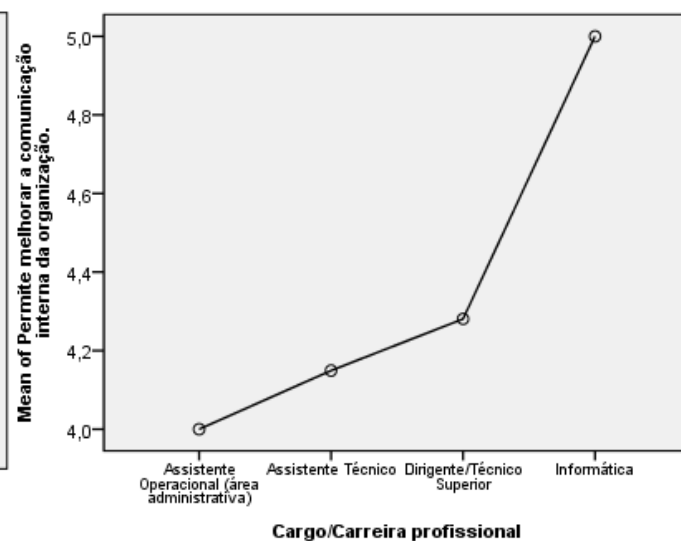
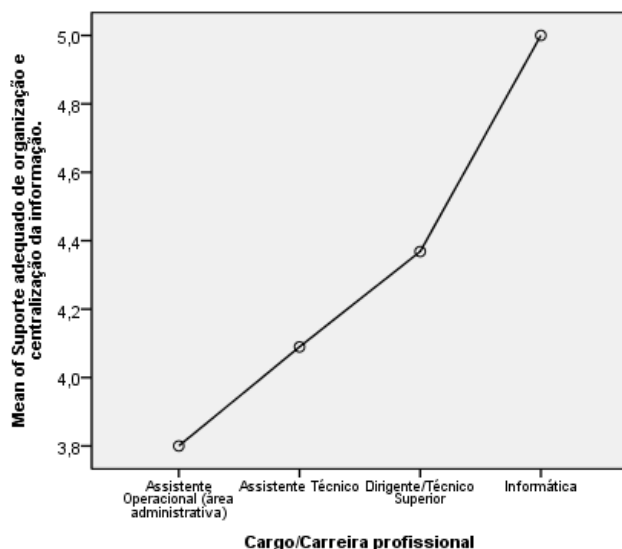
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata.	Between Groups	4,658	3	1,553	3,563	,016
	Within Groups	54,911	126	,436		
	Total	59,569	129			
Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais.	Between Groups	4,209	3	1,403	3,311	,022
	Within Groups	53,398	126	,424		
	Total	57,608	129			
Rapidez e comodidade.	Between Groups	5,406	3	1,802	3,862	,011
	Within Groups	58,786	126	,467		
	Total	64,192	129			
Fácil de usabilidade.	Between Groups	3,488	3	1,163	1,713	,168
	Within Groups	85,504	126	,679		
	Total	88,992	129			
Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.	Between Groups	2,362	3	,787	1,296	,279
	Within Groups	76,568	126	,608		
	Total	78,931	129			
Melhoria na qualidade do serviço prestado.	Between Groups	2,259	3	,753	1,325	,269
	Within Groups	71,617	126	,568		
	Total	73,877	129			
Redução de custos associados à	Between Groups	1,306	3	,435	,831	,479

impressão e distribuição interna de documentos.	Within Groups	65,994	126	,524		
	Total	67,300	129			
Redução da utilização de papel, estando a informação eletrônica disponível.	Between Groups	2,636	3	,879	1,755	,159
	Within Groups	63,087	126	,501		
	Total	65,723	129			
Permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal.	Between Groups	3,811	3	1,270	3,247	,024
	Within Groups	49,296	126	,391		
	Total	53,108	129			
Suporte adequado de organização e centralização da informação.	Between Groups	3,866	3	1,289	2,478	,064
	Within Groups	65,526	126	,520		
	Total	69,392	129			
Permite melhorar a comunicação interna da organização.	Between Groups	1,376	3	,459	,825	,482
	Within Groups	70,016	126	,556		
	Total	71,392	129			

Means Plot





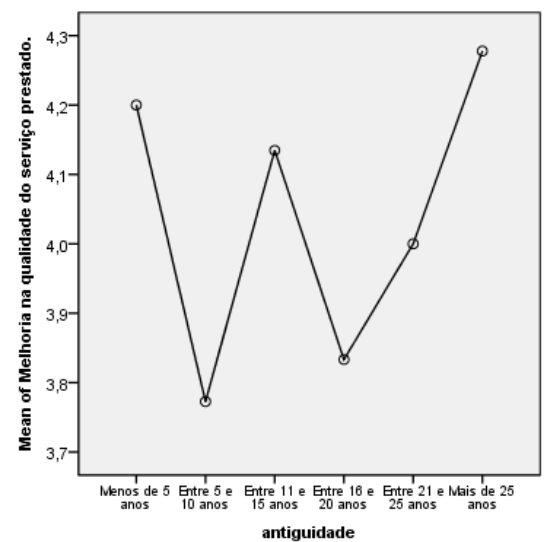
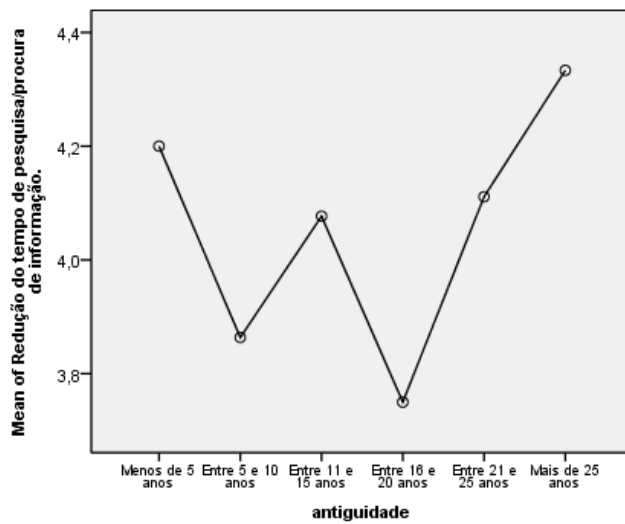
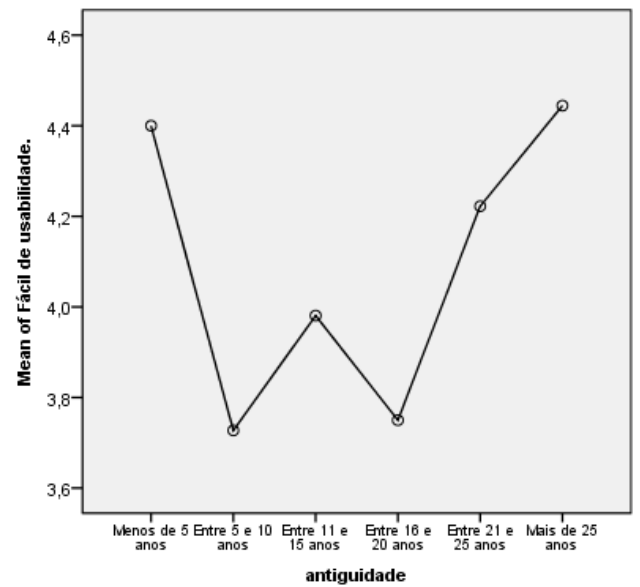
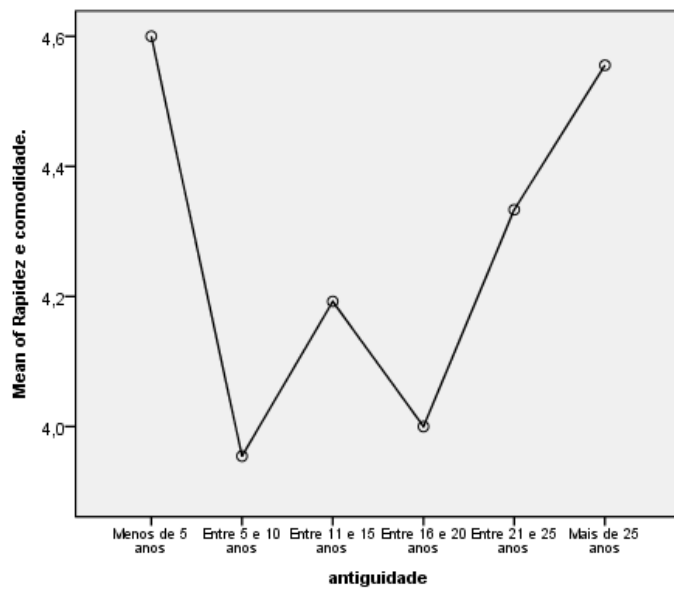
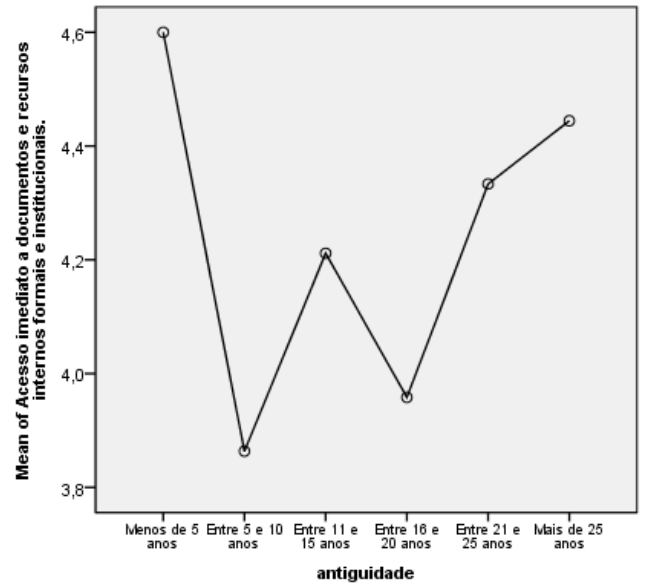
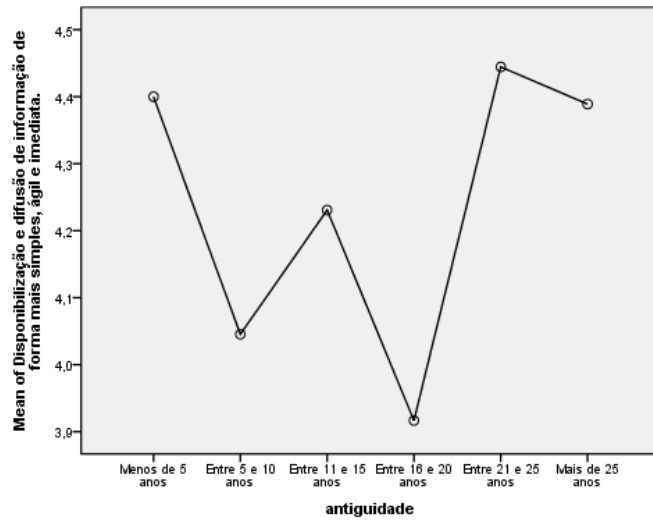


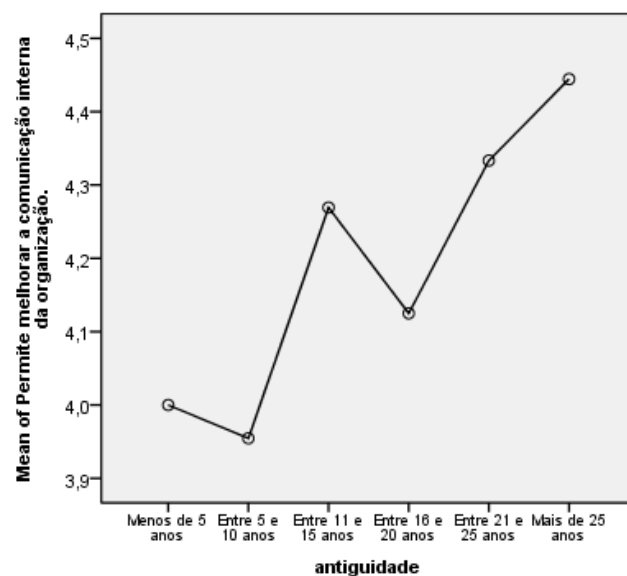
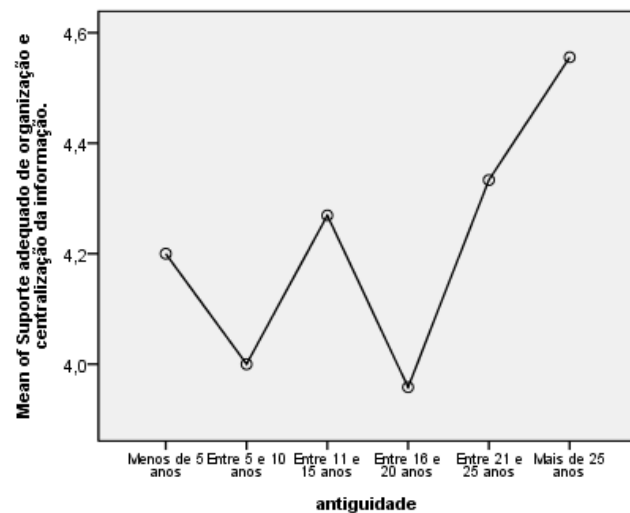
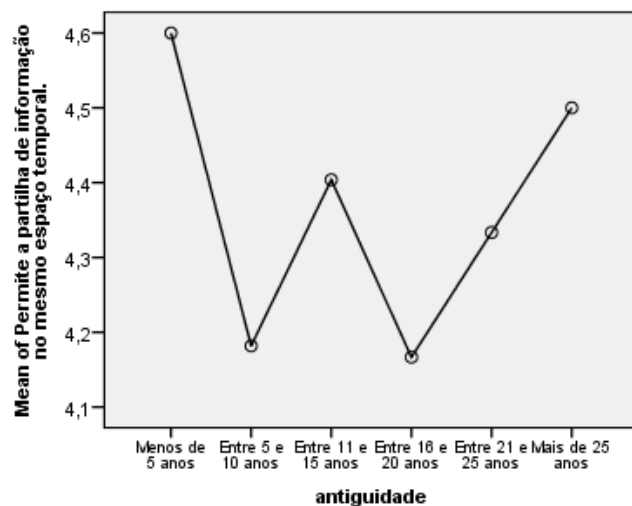
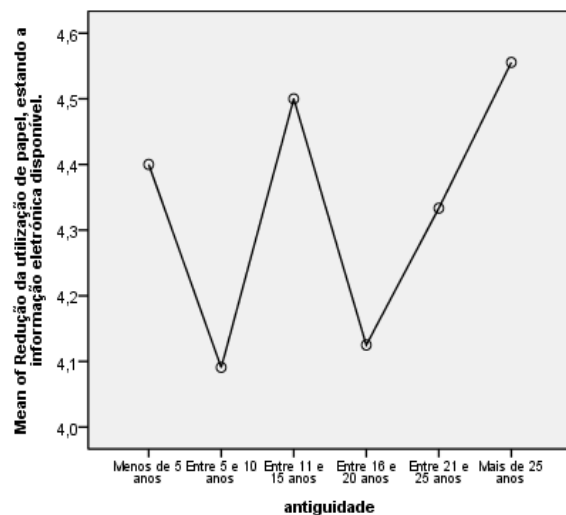
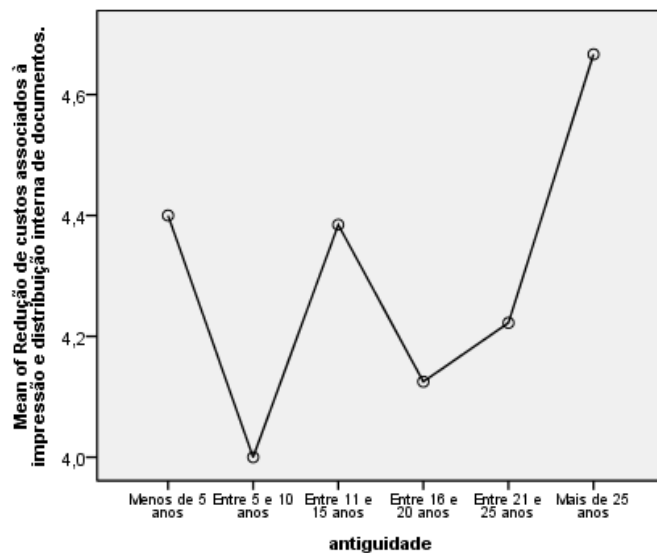
Antiquidade

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Disponibilização e difusão de informação de forma mais simples, ágil e imediata.	Between Groups	3,851	5	,770	1,714	,136
	Within Groups	55,719	124	,449		
	Total	59,569	129			
Acesso imediato a documentos e recursos internos formais e institucionais.	Between Groups	5,741	5	1,148	2,745	,022
	Within Groups	51,867	124	,418		
	Total	57,608	129			
Rapidez e comodidade.	Between Groups	5,516	5	1,103	2,332	,046
	Within Groups	58,676	124	,473		
	Total	64,192	129			
Fácil de usabilidade.	Between Groups	7,948	5	1,590	2,432	,039
	Within Groups	81,044	124	,654		
	Total	88,992	129			
Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.	Between Groups	4,459	5	,892	1,485	,200
	Within Groups	74,472	124	,601		
	Total	78,931	129			
Melhoria na qualidade do serviço prestado.	Between Groups	4,211	5	,842	1,499	,195
	Within Groups	69,666	124	,562		
	Total	73,877	129			
Redução de custos associados à impressão e distribuição interna de documentos.	Between Groups	5,612	5	1,122	2,256	,053
	Within Groups	61,688	124	,497		
	Total	67,300	129			
Redução da utilização de papel, estando a informação eletrônica disponível.	Between Groups	4,635	5	,927	1,882	,102
	Within Groups	61,088	124	,493		
	Total	65,723	129			
Permite a partilha de informação no mesmo espaço temporal.	Between Groups	2,282	5	,456	1,114	,357
	Within Groups	50,825	124	,410		
	Total	53,108	129			
Suporte adequado de organização e centralização da informação.	Between Groups	4,959	5	,992	1,909	,098
	Within Groups	64,434	124	,520		
	Total	69,392	129			
Permite melhorar a comunicação interna da organização.	Between Groups	3,138	5	,628	1,140	,343
	Within Groups	68,255	124	,550		
	Total	71,392	129			

Means Plot





APÊNDICE K

Grau de Satisfação

Statistics

		Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.	Funcionamento da Intranet da CMP.	Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.	Informação digital disponibilizada pela organização.	Relevância da informação disponibilizada.	Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.	Partilha de informação.
N	Valid	130	130	130	130	130	130	130
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,80	3,92	3,53	3,80	3,78	3,75	3,82
Std. Deviation		,652	,642	,799	,664	,650	,719	,724

Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito	6	4,6	4,6	4,6
	Nem satisfeito nem insatisfeito	25	19,2	19,2	23,8
	Satisfeito	88	67,7	67,7	91,5
	Muito satisfeito	11	8,5	8,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Funcionamento da Intranet da CMP.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito	4	3,1	3,1	3,1
	Nem satisfeito nem insatisfeito	20	15,4	15,4	18,5
	Satisfeito	88	67,7	67,7	86,2
	Muito satisfeito	18	13,8	13,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	4	3,1	3,1	3,1
	Insatisfeito	4	3,1	3,1	6,2
	Nem satisfeito nem insatisfeito	50	38,5	38,5	44,6
	Satisfeito	63	48,5	48,5	93,1
	Muito satisfeito	9	6,9	6,9	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Informação digital disponibilizada pela organização.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muito insatisfeito	1	,8	,8	,8
Insatisfeito	4	3,1	3,1	3,8
Nem satisfeito nem insatisfeito	26	20,0	20,0	23,8
Satisfeito	88	67,7	67,7	91,5
Muito satisfeito	11	8,5	8,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Relevância da informação disponibilizada.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Insatisfeito	5	3,8	3,8	3,8
Nem satisfeito nem insatisfeito	30	23,1	23,1	26,9
Satisfeito	84	64,6	64,6	91,5
Muito satisfeito	11	8,5	8,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muito insatisfeito	1	,8	,8	,8
Insatisfeito	7	5,4	5,4	6,2
Nem satisfeito nem insatisfeito	27	20,8	20,8	26,9
Satisfeito	84	64,6	64,6	91,5
Muito satisfeito	11	8,5	8,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Partilha de informação.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Insatisfeito	8	6,2	6,2	6,2
Nem satisfeito nem insatisfeito	24	18,5	18,5	24,6
Satisfeito	82	63,1	63,1	87,7
Muito satisfeito	16	12,3	12,3	100,0
Total	130	100,0	100,0	

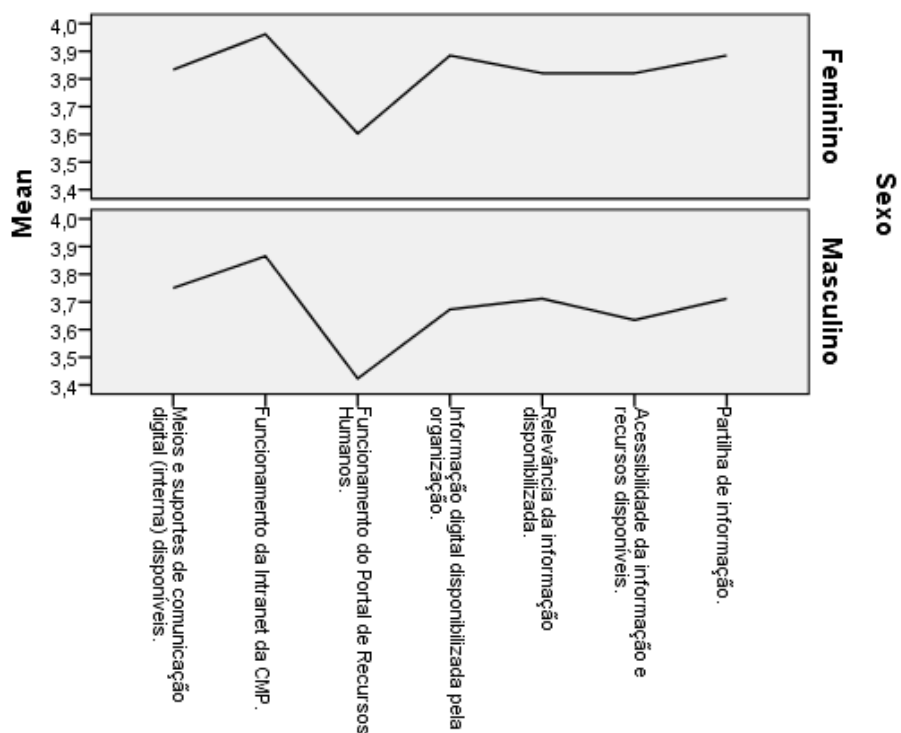
APÊNDICE L

Influência das variáveis sociodemográficas na percepção dos respondentes em relação ao nível de satisfação

Sexo

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.	Equal variances assumed	,035	,852	,713	128	,477	,083	,117	-,148	,315
	Equal variances not assumed			,724	115,122	,471	,083	,115	-,145	,311
Funcionamento da Intranet da CMP.	Equal variances assumed	,006	,937	,835	128	,405	,096	,115	-,132	,324
	Equal variances not assumed			,856	118,168	,394	,096	,112	-,126	,319
Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.	Equal variances assumed	,223	,638	1,257	128	,211	,179	,143	-,103	,462
	Equal variances not assumed			1,231	101,208	,221	,179	,146	-,110	,469
Informação digital disponibilizada pela organização.	Equal variances assumed	,600	,440	1,796	128	,075	,212	,118	-,022	,445
	Equal variances not assumed			1,805	111,242	,074	,212	,117	-,021	,444
Relevância da informação disponibilizada.	Equal variances assumed	,335	,564	,936	128	,351	,109	,116	-,121	,339
	Equal variances not assumed			,958	117,639	,340	,109	,114	-,116	,334
Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.	Equal variances assumed	1,419	,236	1,451	128	,149	,186	,128	-,068	,439
	Equal variances not assumed			1,433	104,773	,155	,186	,130	-,071	,443
Partilha de informação.	Equal variances assumed	,184	,669	1,340	128	,183	,173	,129	-,083	,429
	Equal variances not assumed			1,393	122,250	,166	,173	,124	-,073	,419

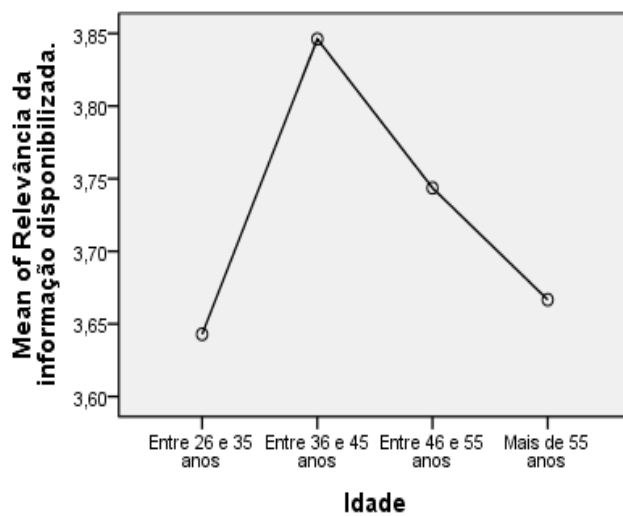
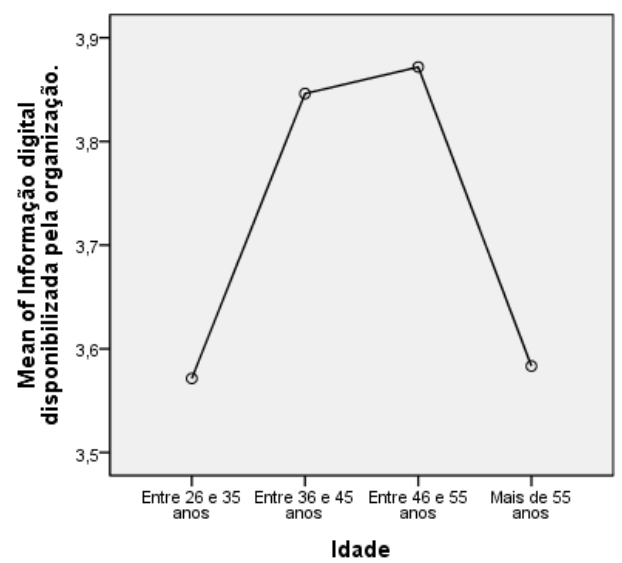
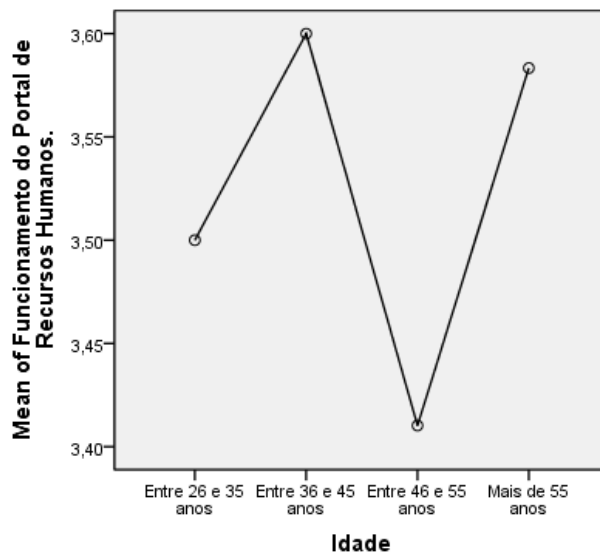
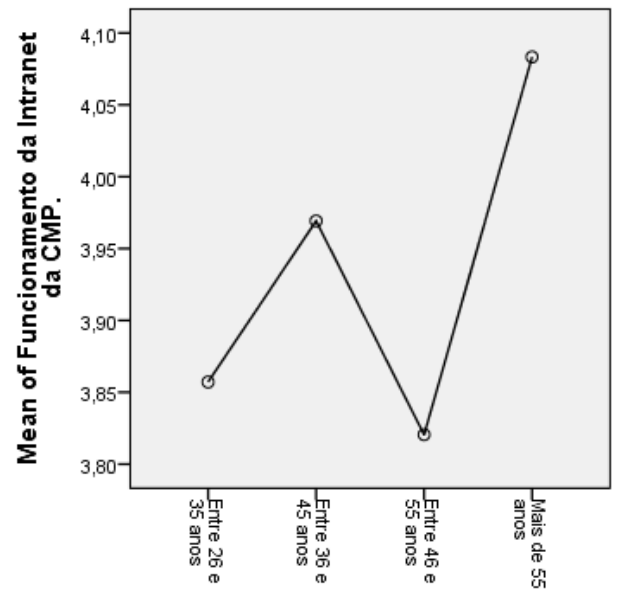
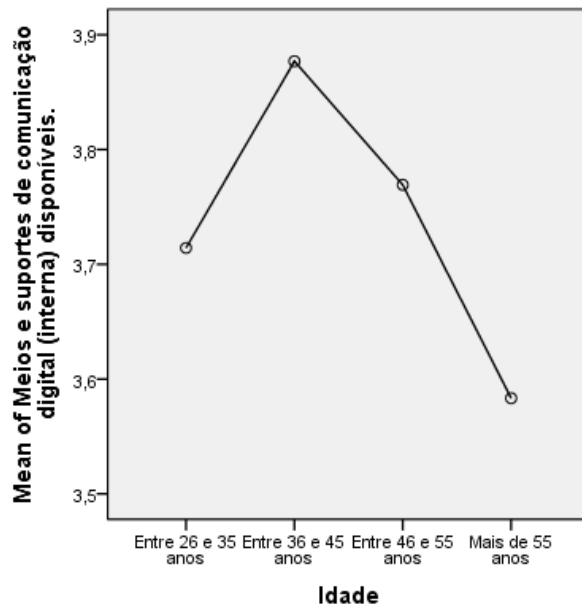


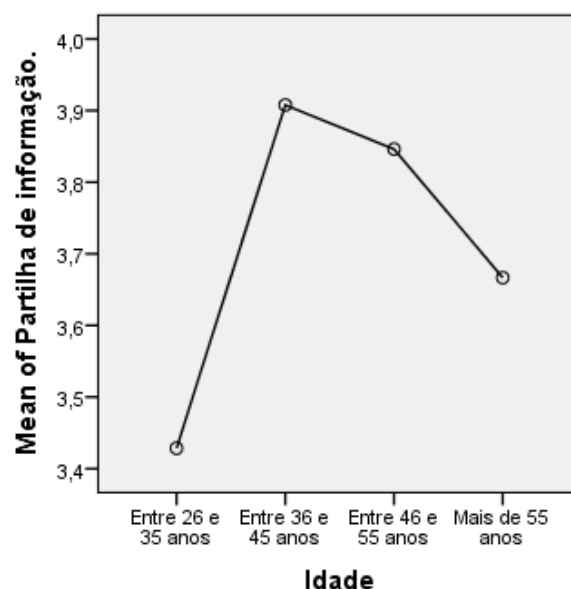
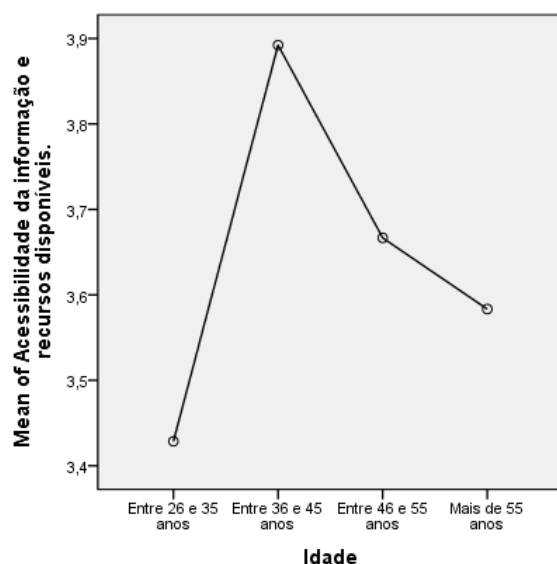
Idade

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.	Between Groups	1,088	3	,363	,851	,469
	Within Groups	53,712	126	,426		
	Total	54,800	129			
Funcionamento da Intranet da CMP.	Between Groups	,918	3	,306	,737	,532
	Within Groups	52,313	126	,415		
	Total	53,231	129			
Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.	Between Groups	,924	3	,308	,477	,699
	Within Groups	81,453	126	,646		
	Total	82,377	129			
Informação digital disponibilizada pela organização.	Between Groups	1,634	3	,545	1,244	,297
	Within Groups	55,166	126	,438		
	Total	56,800	129			
Relevância da informação disponibilizada.	Between Groups	,752	3	,251	,588	,624
	Within Groups	53,778	126	,427		
	Total	54,531	129			
Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.	Between Groups	3,365	3	1,122	2,234	,087
	Within Groups	63,258	126	,502		
	Total	66,623	129			
Partilha de informação.	Between Groups	2,951	3	,984	1,918	,130
	Within Groups	64,618	126	,513		
	Total	67,569	129			

Means Plot

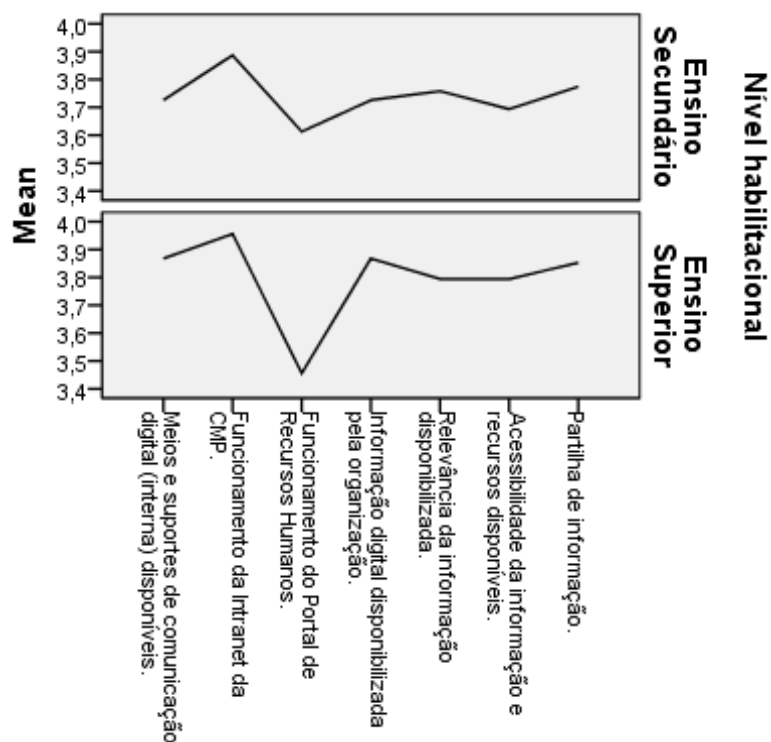




Nível Habilitacional

Independent Samples Test

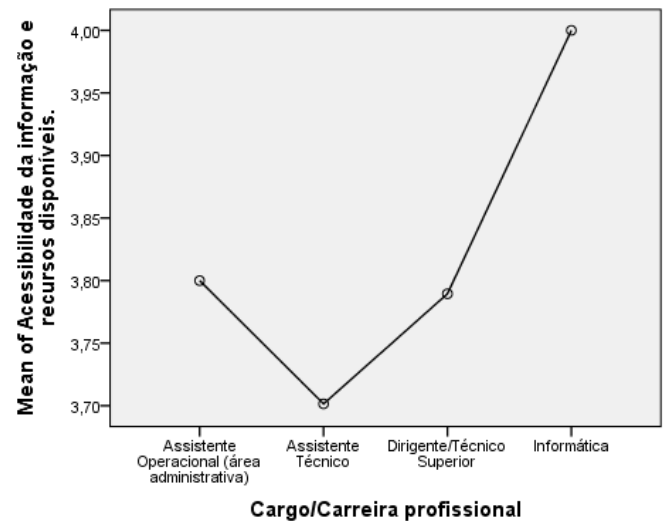
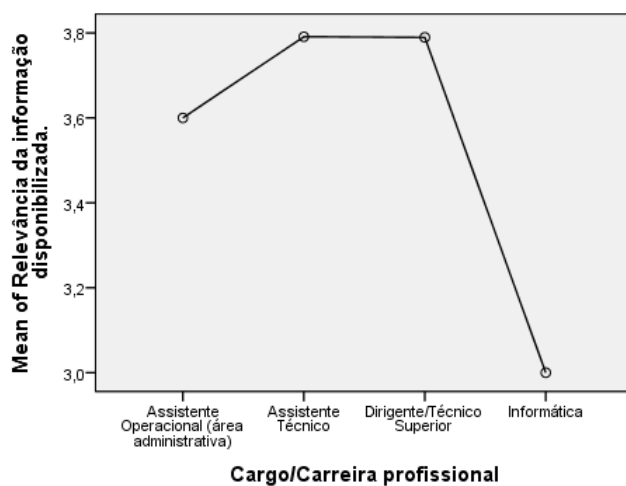
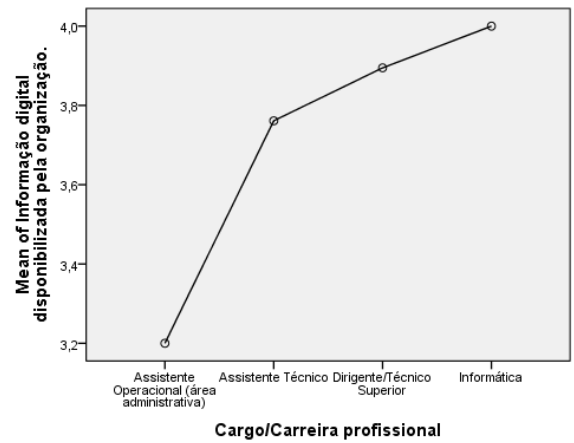
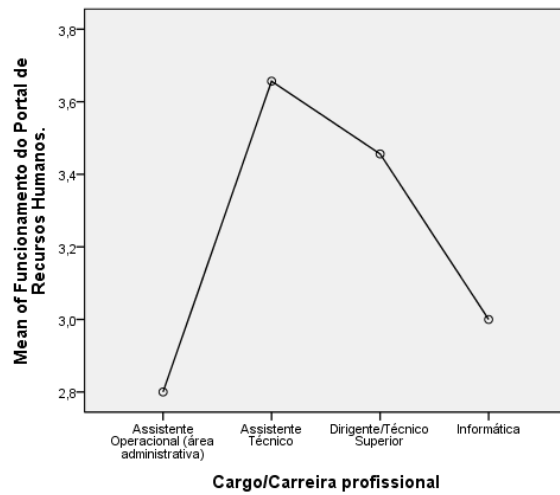
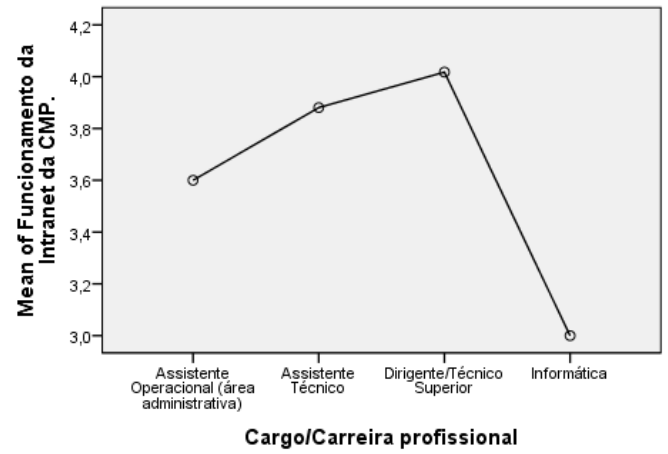
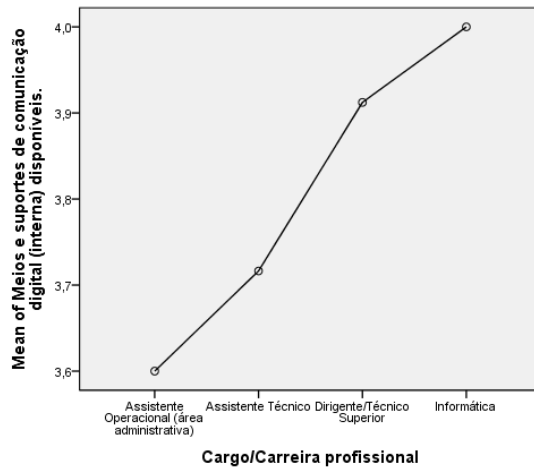
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.	Equal variances assumed	,635	,427	-1,242	128	,217	-,142	,114	-,368	,084
	Equal variances not assumed			-1,241	126,391					
Funcionamento da Intranet da CMP.	Equal variances assumed	,018	,894	-,608	128	,544	-,069	,113	-,293	,155
	Equal variances not assumed			-,609	127,654					
Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.	Equal variances assumed	1,203	,275	1,120	128	,265	,157	,140	-,120	,434
	Equal variances not assumed			1,128	127,535					
Informação digital disponibilizada pela organização.	Equal variances assumed	1,090	,299	-1,220	128	,225	-,142	,116	-,372	,088
	Equal variances not assumed			-1,225	127,995					
Relevância da informação disponibilizada.	Equal variances assumed	,328	,568	-,315	128	,754	-,036	,115	-,263	,191
	Equal variances not assumed			-,317	127,217					
Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.	Equal variances assumed	,899	,345	-,796	128	,428	-,101	,126	-,351	,149
	Equal variances not assumed			-,796	127,175					
Partilha de informação.	Equal variances assumed	1,945	,166	-,618	128	,538	-,079	,127	-,331	,173
	Equal variances not assumed			-,614	121,462					

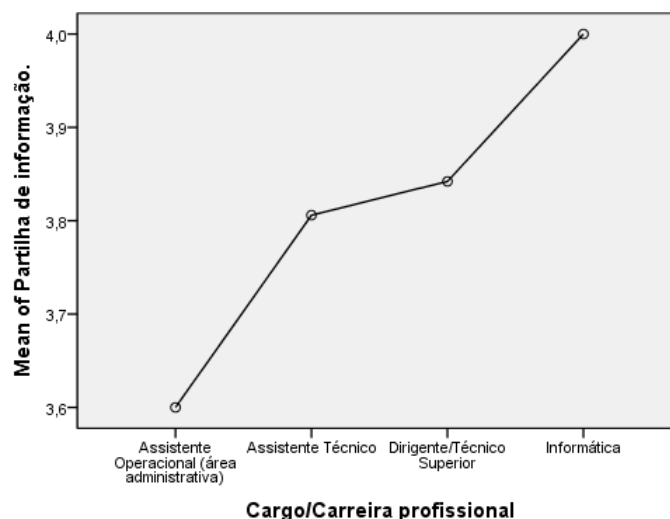


Cargo/Carreira profissional

		ANOVA				
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.	Between Groups	1,427	3	,476	1,123	,343
	Within Groups	53,373	126	,424		
	Total	54,800	129			
Funcionamento da Intranet da CMP.	Between Groups	2,004	3	,668	1,643	,183
	Within Groups	51,227	126	,407		
	Total	53,231	129			
Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.	Between Groups	4,332	3	1,444	2,331	,077
	Within Groups	78,045	126	,619		
	Total	82,377	129			
Informação digital disponibilizada pela organização.	Between Groups	2,452	3	,817	1,895	,134
	Within Groups	54,348	126	,431		
	Total	56,800	129			
Relevância da informação disponibilizada.	Between Groups	,782	3	,261	,611	,609
	Within Groups	53,748	126	,427		
	Total	54,531	129			
Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.	Between Groups	,320	3	,107	,202	,895
	Within Groups	66,304	126	,526		
	Total	66,623	129			
Partilha de informação.	Between Groups	,313	3	,104	,195	,899
	Within Groups	67,257	126	,534		
	Total	67,569	129			

Means Plot

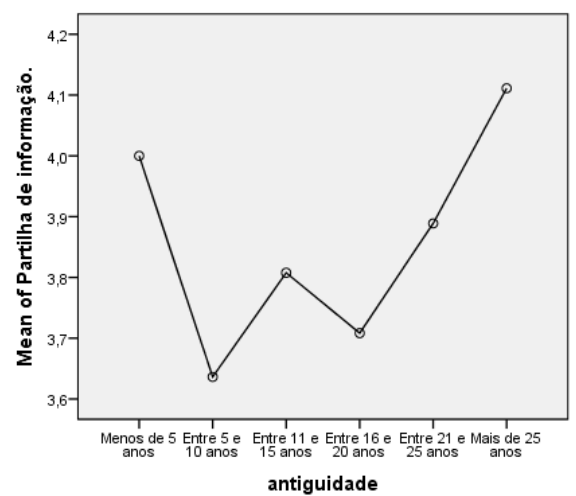
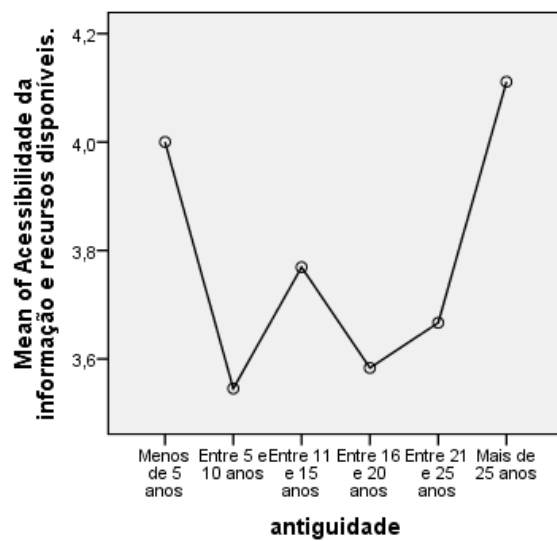
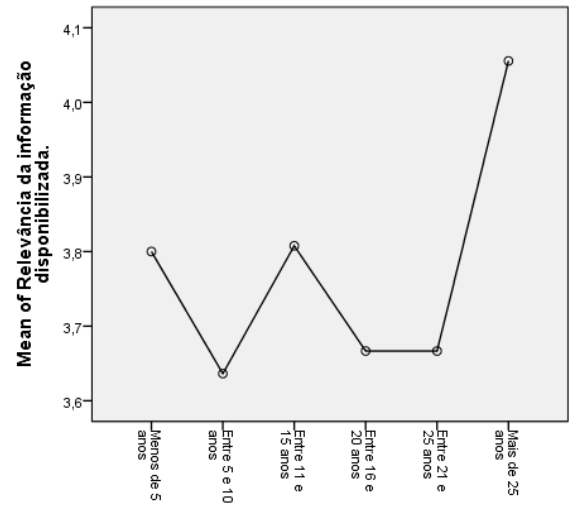
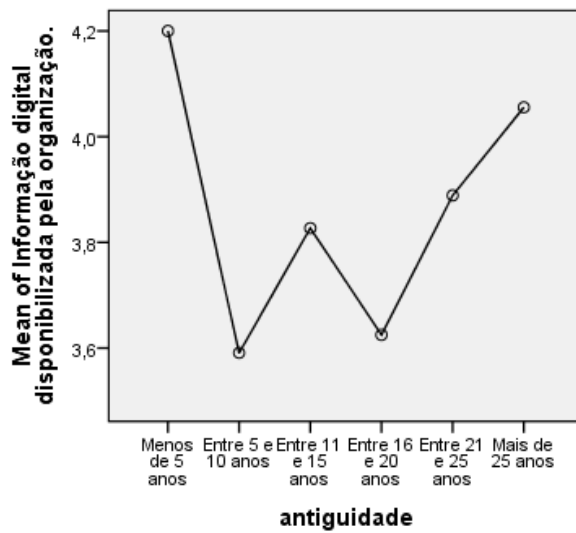
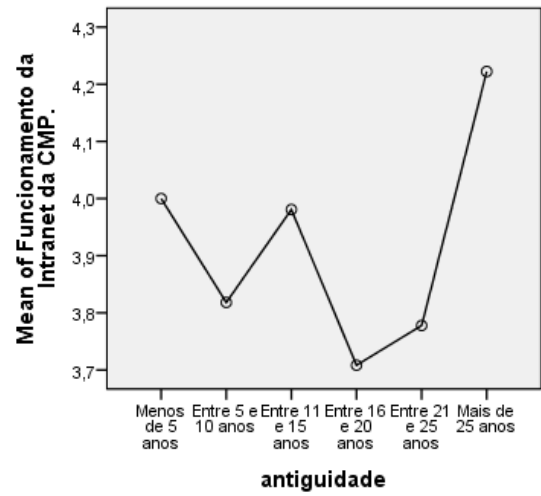
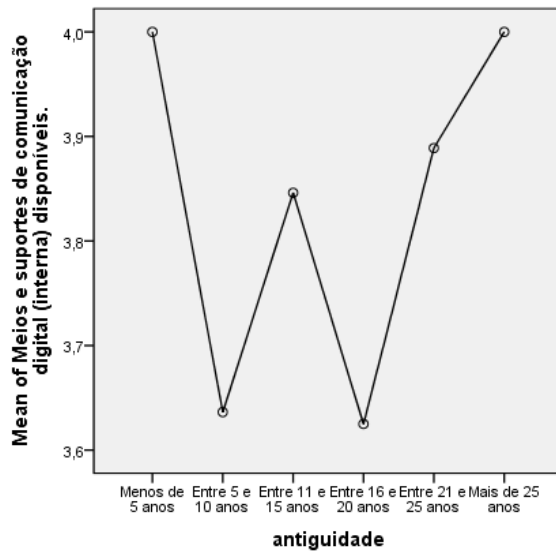


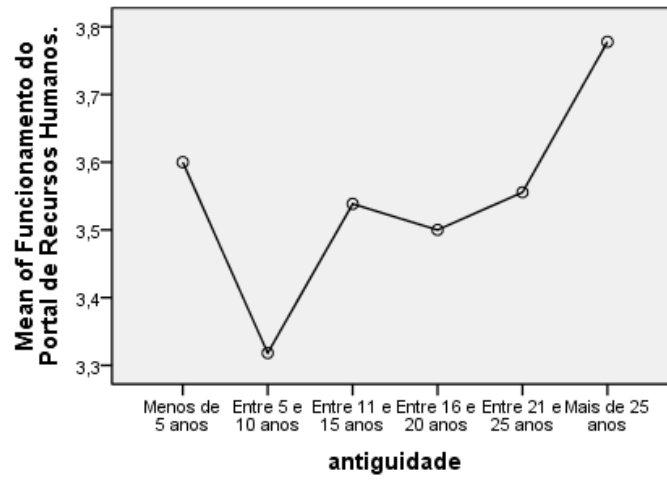


Antiquidade

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Meios e suportes de comunicação digital (interna) disponíveis.	Between Groups	2,426	5	,485	1,149	,338
	Within Groups	52,374	124	,422		
	Total	54,800	129			
Funcionamento da Intranet da CMP.	Between Groups	3,352	5	,670	1,667	,148
	Within Groups	49,878	124	,402		
	Total	53,231	129			
Funcionamento do Portal de Recursos Humanos.	Between Groups	2,148	5	,430	,664	,652
	Within Groups	80,229	124	,647		
	Total	82,377	129			
Informação digital disponibilizada pela organização.	Between Groups	3,781	5	,756	1,769	,124
	Within Groups	53,019	124	,428		
	Total	56,800	129			
Relevância da informação disponibilizada.	Between Groups	2,285	5	,457	1,085	,372
	Within Groups	52,246	124	,421		
	Total	54,531	129			
Acessibilidade da informação e recursos disponíveis.	Between Groups	4,327	5	,865	1,722	,134
	Within Groups	62,296	124	,502		
	Total	66,623	129			
Partilha de informação.	Between Groups	2,776	5	,555	1,063	,384
	Within Groups	64,793	124	,523		
	Total	67,569	129			

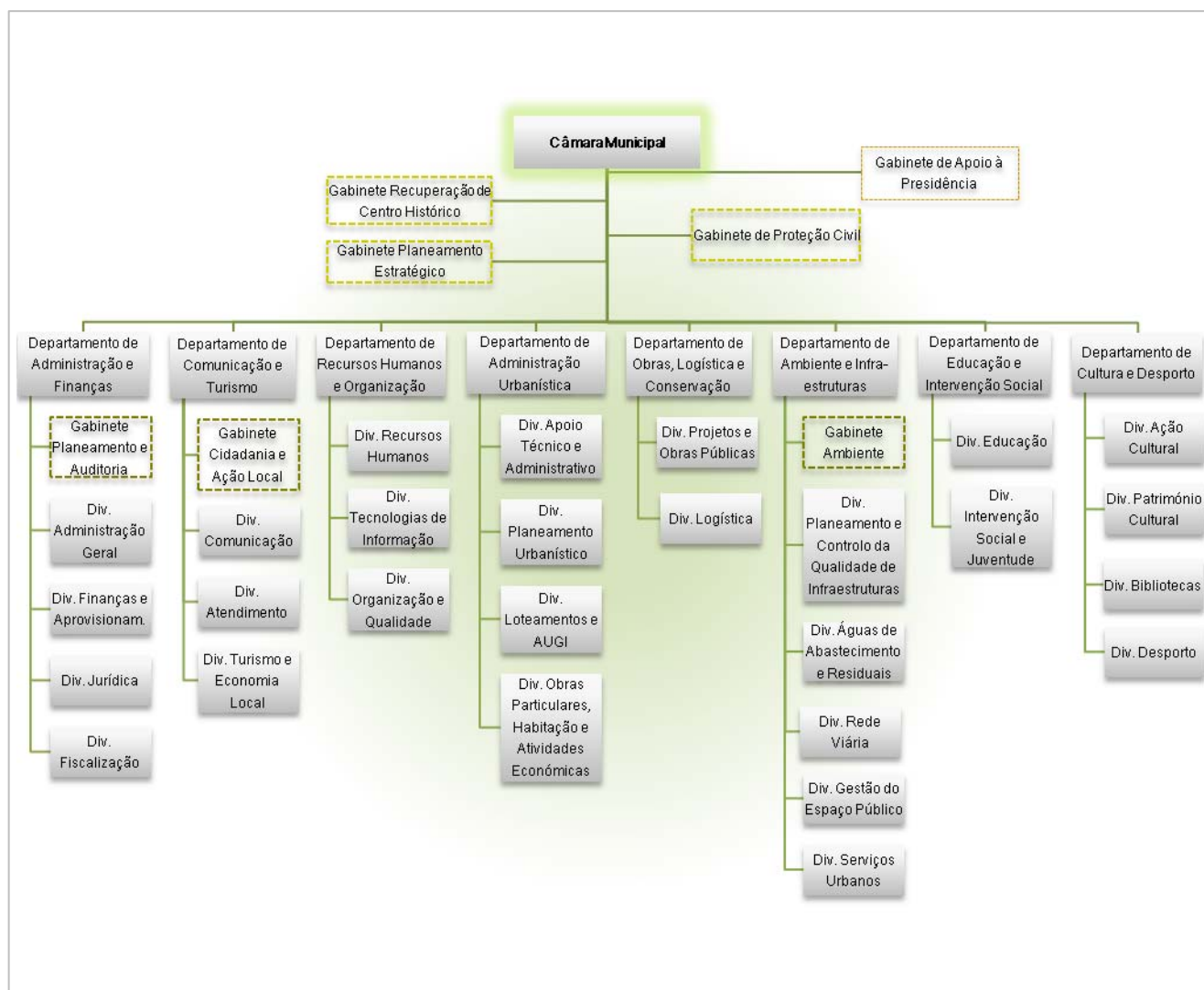
Means Plot





ANEXOS

ANEXO 1 – Estrutura Orgânica da Câmara Municipal




Fonte: Balanço Social de 2012


ANEXO 2 - Intranet Autárquica - Câmara Municipal


(Homepage)


Intranet
Instituição | Área Pessoal | Pessoas | Trabalho | Telefones | Helpdesk | Comunicação


ATALHOS
[> Aplicações](#)
[> Consultas](#)
[> Perguntas Frequentes](#)
[> GESDOC / SIDAM](#)
[> Ligações Uteis](#)
[> Sugestões](#)

PENDENTES



PUBLICAÇÕES


FORMULÁRIOS


MANUAIS


SIG



14 de Outubro, 2013
Novos órgãos municipais tomam posse esta noite



A cerimónia de Tomada de Posse da Câmara Municipal e da Assembleia Municipal de Palmela decorre hoje, dia 14 de outubro, às 21 horas, no Cineteatro S. João...

[Mais Notícias](#)

15 de Outubro, 2013
Mercado Municipal de Pinhal Novo recebe II Feira Sénior



A Câmara Municipal, com IPSS do concelho, promove, nos dias 15 e 16 de outubro, a II Feira Sénior no Mercado Municipal de Pinhal Novo. A iniciativa, que decorre entre...

ÚLTIMA HORA


Vagas para a ação - Técnicas de monitorização de objetivos

DIVULGAÇÕES DIVERSAS

Formação 2º Semestre


EVENTOS

Dia 17 de Outubro de 2013
Festa da Marioneta 2013: Salas do concelho de Palmela recebem...



No âmbito da programação "Festa da Marioneta 2013", a Artemrede e a Câmara Municipal de Palmela promovem vários espetáculos para o público infantil...

Dia 16 de Outubro de 2013
Piscina Municipal de Palmela celebra 20 anos



A Piscina Municipal de Palmela celebra, no dia 16 de outubro, duas décadas de existência.

Fonte: Intranet autárquica da CM

ANEXO 3 - Portal de Recursos Humanos da Câmara Municipal (Homepage)



Fonte: Intranet autárquica da CM – Portal de Recursos Humanos

